بسم الله الرحمن الرحيم

الاسم: منى خلف ذياب الملاحمة.

الكلية: العلوم التربوية.

التخصص: إدارة تربوية.

السنة: 2006.

الهاتف: 0096232386921.

النقال: 00962796501090.

العنوان: البريدي: زحوم-الكرك- المملكة الأردنية الهاشمية.

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية

إعداد الطالبة

منى خلف الملاحمة

إشراف

الدكتور عبد الفتاح خليفات

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة التربوية
قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2006

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة منى خلف الملاحمه الموسومة بـــ:

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة تربوية.**

القسم: الأصول والإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
د. عبدالفتاح خليفات		2006/5/10	مشرفاً ورئيسا
د. عارف توفيق العطاري		2006/5/10	عضواً
أ.د. أحمد بطاح		2006/5/10	عضواً
أ.د. إخليف الطراونه		2006/5/10	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من كانت لعيني النور، ولقلبي الحياة، إلى رمــز التــضحية والعطـــاء، والدتي الحنونة، حفظها الله وأطال في عمرها، إلى من غابوا وبقيت ذكــراهم فـــي فؤادي، إلى روح والدي خلدها الله في جنات النعيم، وإلى روح أخي رحمه الله، إلى جميع الأهل والأخوة والأخوات، أهدي هذا الجهد المتواضع.

منى خلف الملاحمة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، إنه ليسعدني وقد شارفت على إنجاز هذه الرسالة، أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير، إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الفتاح خليفات الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، مستفيدة من علمه وخبرته الواسعة في هذا المجال، حيث كان لتوجيهاته وإرشاداته وصبره معي الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة.

كما وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور إخليف الطراونة، والأستاذ الدكتور أحمد بطاح، والدكتور عارف عطاري، لتفضلهم بقبول عضوية مناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم وتوجيهاتهم الهادفة.

ووافر الشكر والعرفان إلى أساتذتي في قسم الأصول والإدارة التربوية، وإلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لتفضلهم بالإجابة على أداة الدراسة.

منى خلف الملاحمة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية

منى خلف الملاحمة

جامعة مؤتة، 2006

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم (1978). أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً، وبنسبة (87.45%) من حجم العينة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداة آلين وماير للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة، وأداة تم تطويرها لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
2. وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة.

Abstract

The Organizational Commitment and its Relation to Job Satisfaction of Private Jordanian Universities Faculty Staff

Muna Khalaf Al- Malahmeh

Mu'tah University, 2006

This study aims at investigating the organizational commitment to job satisfaction of the faculty staff at private Jordanian universities. It attempts to answer the following questions:

1. What level is the organizational commitment with its: (continuous, affective and normative) dimensions?
2. Is there a statistical significance ($\alpha = 0.05$) between the affective, continuous and normative dimensions and job satisfaction of faculty staff at private Jordanian universities?

The population of the study comprises of all the faculty staff at private universities in Jordan of the academic year (2005/2006). The overall number of faculty staff is (1978). The sample of the study consists of (559) faculty members, which forms (87.45%) of the overall sample.

To achieve the objectives of the study, Allen and Meyer instrument for organizational commitment of (20) items was adopted, and job satisfaction instrument of (25) items was developed. The most important findings of the study were:

1. There is a strong relationship between the organizational commitment dimension and job satisfaction of faculty staff at private Jordanian universities.
2. there are differences in the level of organizational commitment related to variables such as gender , age, experience, and college.

The study recommends providing incentives and motives for faculty staff at universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تسعى المجتمعات كافة، على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إلى مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المعاصرة، وذلك لتحقيق التقدم في جميع مجالات الحياة، من خلال نشر العلم والمعرفة، وإجراء البحوث العلمية، وتطوير أساليب الإنتاج، وإعداد الأجيال أكاديمياً وثقافياً واجتماعياً.

وتعد الجامعات مركز الإشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة، فهي المكان الذي تنطلق منه آراء المفكرين والعلماء ورواد الإصلاح والتطور، وقد ارتبط عضو هيئة التدريس بهذه المعاني جميعاً؛ لذا فقد حظيت مهنة الأستاذ الجامعي بهالة من التقدير والاحترام قلما تحظى بها مهنة أخرى، إذ يعد عضو هيئة التدريس بمثابة حجر الزاوية في هيكل البنيان الجامعي، كما أنه يشكل أهم وأندر عوامل الإنتاج في الجامعة (راشد، 1988).

ويقع على كاهل عضو هيئة التدريس في الجامعات المسؤولية الرئيسة في تحقيق أهدافها، فهو المؤتمن على تدريب الطاقات البشرية، وإجراء الأبحاث العلمية، إضافة إلى إشراك الطلبة أنفسهم في عمليات التطوير الشاملة، وصقل شخصياتهم لمواكبة التطورات والمستجدات المعاصرة، خاصة أن هذه المرحلة تعتبر أساسية لإعدادهم لدخول المجتمع المعاصر بثقة وتحدٍ لمواجهة المشكلات الطارئة وحلها بأسلوب علمي لبناء مستقبلهم المنشود (كمال، 1983).

وبما أن عضو هيئة التدريس يعتبر الأساس الذي تقوم عليه الجامعة في تحقيق أهدافها، فإنه لا بد لتلك الجامعة أن توليه عناية خاصة، من خلال توفير المناخ العلمي المناسب للعمل بروح معنوية، ومساعدته في التغلب على المشكلات التدريسية التي تواجهه، وتوفير الفرص لتنمية العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والثقة والحوار بين الأساتذة أنفسهم من ناحية، وبين الأساتذة وطلبتهم من ناحية أخرى.

ولما كان لعضو هيئة التدريس من الأهمية وتلك الأدوار التي يقوم بها، فإنه لا بد أن يتحلى بقيم وخصائص المدرس الناجح، كالانتماء والولاء للجامعة التي يعمل فيها، والإيمان برسالته ورسالة المؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها، والإسهام في تقدم قسمه وكليته وجامعته، من خلال العمل على متابعة أهم المستجدات العلمية والثقافية على المستوى المحلي والعالمي، وإجراء البحوث العلمية والدراسات الميدانية التي تسهم في تطوير قدراته ونموه المهني.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي يعكس الرابطة بين اتجاهات الأفراد وبعض الظواهر والأنماط السلوكية، إذ إن المستويات المنخفضة من ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنهم يؤدي إلى تنمية اتجاهات سلبية نحو العمل والمنظمة، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل، وانخفاض أدائهم وإنتاجيتهم، بينما زيادة ولاء الأفراد لمنظماتهم ولمهنهم يمكنهم من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على رضاهم عن أعمالهم وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم (ردايدة، 1988).

ونظراً لأهمية الولاء التنظيمي في المنظمات وتأثيره على مستوى أداء الأفراد، ومدى تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية، ولارتباطه بأنماط ومظاهر سلوكية إيجابية منها الرضا الوظيفي، كان لا بد من التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بوصفهم محور العملية التربوية، والفئة التي ترفد مؤسسات المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة القادرة على العمل والإنتاج، ليتسنى لنا معرفة السبل التي تقود إلى مستوى عال من ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة وذلك للارتقاء بأدائهم وتعزيز رغبتهم بالبقاء والارتباط بالجامعة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات التعليمية التي تؤدي دوراً فاعلاً في إثراء المعرفة، وإعداد الأجيال، وخدمة المجتمعات وتطويرها، باعتبارها بناءً تنظيمياً وأكاديمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي في

المجتمع، ويعد عضو هيئة التدريس الوسيلة التي عن طريقها تحقق أهداف الجامعة، لذلك فإنه لا بد أن يتمتع بالولاء للجامعة، وتكون لديه الرغبة في بذل المزيد من الجهد والأداء من أجل تحقيق تلك الأهداف.

ويعد الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الهامة على مدى ارتباط الأفراد بأهداف وقيم منظماتهم ورغبتهم في استمرارية العمل فيها، بالإضافة إلى أنه يعكس مشاعر واتجاهات الأفراد نحو المنظمة، فقد بينت دراسة الردايدة (1988) أن الولاء التنظيمي يمكِّن الأفراد من تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو منظماتهم، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي، وزيادة أدائهم وارتفاع إنتاجيتهم، كما ذكر حريم (2001) أن كفاءة وفاعلية أعضاء هيئة التدريس تتأثران بمشاعرهم نحو وظائفهم ومدى رضاهم عنها، وأن الرضا الوظيفي الإيجابي يرتبط بأنماط ومظاهر سلوكية أدائية، منها الالتزام، والانضباط، والانتماء، والإخلاص في العمل، والحرص على مصلحة العمل والمنظمة.

وقد بينت نتائج العديد من الدراسات أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يواجهون العديد من المعيقات؛ بعضها يتعلق بالنواحي المالية، وبعضها الآخر بالنواحي الإدارية، فقد أشارت دراسة الخشالي (2003) أن هناك تدنياً في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وأن استخدام رؤساء الأقسام للنمط القيادي الأوتوقراطي أو المتساهل يعد من أهم العوامل التي تجعلهم أقل إخلاصاً واعتزازاً بجامعتهم، وأيضاً أقل التزاماً تجاه زملائهم وجامعاتهم، كما أشارت دراسة السعود (2001) إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة يواجهون معيقات إدارية وصعوبات مهنية تجعلهم يشعرون بعدم الثبات والاستقرار الوظيفي، كما أنهم يشعرون بإحباطات في عملهم تحول دون تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لديهم، خاصة فيما يتعلق بالراتب، والترقية، وأنظمة التأمين الصحي، والتسهيلات المقدمة لإعداد البحوث ونشرها.

وانطلاقاً من أهمية الولاء التنظيمي وتأثيره على مستوى أداء الأفراد في مجالات العمل عموماً، وفي مجال التدريس على وجه الخصوص تتحدد مشكلة

الدراسة في التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

3.1 هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟

4.1 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في تحقيق أهداف الجامعة بوصفه الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التعليم الجامعي،

والذي يتطلب منه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء تجاه جامعته ومستوى رضا وظيفي عالٍ بشكل يدفعه إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية ويجعل عمله في الجامعة أكثر فاعلية.

ويؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في:

أ. معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى عضو هيئة التدريس، والذي يعد المرتكز الرئيسي لأي إصلاح تنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

ب. إضفاء المزيد من الفهم عن طبيعة الولاء التنظيمي، وأهميته في الجامعات، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للجامعات الخاصة أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها، وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم لها.

ج. تساعد الدراسة في تقديم معلومات عن أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، مما ينير الطريق أمام القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة نحو معرفة جوانب التغيير المطلوبة في نوعية البرامج والخدمات التي تعمل على تحقيق الإشباع والرضا.

د. رفد ميدان الدراسات والبحوث بدارسة قد تكون مرجعاً مهماً للباحثين في موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، من خلال النتائج التي تتوصل إليها، وما تقدمه من توصيات لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في هذه الموضوع.

5.1 حدود الدارسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية (جامعة عمان الأهلية، وجامعة فيلادفيا، وجامعة الإسراء، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة البتراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة اربد، وجامعة جرش، وجامعة الزرقاء، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وكلية العلوم التربوية)، ممن درَّسوا في الفصل الدراسي الأول، للعام الدراسي (2006/2005).

6.1 تعريف المصطلحات:

1. الولاء التنظيمي: هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها (الحوامدة، 2004)، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدارسة بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس المستجيبون على فقرات مقياس الولاء التنظيمي المستخدم في الدراسة والذي يتكون من الأبعاد التالية:
   أ. الولاء العاطفي: ويشير إلى درجة شعور عضو هيئة التدريس بالارتباط مع أهداف وقيم الجامعة التي يعمل بها.
   ب. الولاء المستمر: ويشير إلى حاجة عضو هيئة التدريس للعمل في الجامعة الحالية، بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.
   ج. الولاء الأخلاقي: ويشير إلى شعور عضو هيئة التدريس بالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في الجامعة التي يعمل فيها.
2. الرضا الوظيفي: وهو الشعور بالارتياح والقناعة والسعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان (النمر، 1990)، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها عضو هيئة التدريس نتيجة تقديره لدرجة رضاه عن مجالات الرضا الوظيفي المتمثلة في (ظروف العمل وطبيعته، والراتب، والعلاقة مع الزملاء، والحوافز، والعلاقة مع الرؤساء).
3. الجامعة الخاصة: كل جامعة أو معهد عال أو كلية لا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) على الأقل، تؤسسها وتملكها وتديرها وتشرف عليها جهة غير حكومية (التل، 1998).
4. عضو هيئة التدريس في الجامعة: هو الأستاذ، أو الأستاذ المشارك، أو الأستاذ المساعد، أو المدرس، كما نص عليه البند (أ) من المادة (17) من القوانين والأنظمة والتعليمات لجامعة مؤتة لسنة (2000).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

1.1.2 الولاء التنظيمي:

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها، لذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتنفق المال، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتوليهم عناية خاصة، وتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتطلب منهم في المقابل الولاء والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني، 1990).

ولكي تضمن المنظمات استمرار القوى العاملة بها، عليها أن تهتم بمشاعرهم واتجاهاتهم نحو المنظمة، وأن تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين فيها، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية، فمن شأن هذا الاهتمام أن يؤدي إلى إيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء لتحقيق أهدافها (العجمي، 1999).

ووفقاً للنظرية التنظيمية فإن هناك علاقة تبادلية بين المنظمة وأعضائها بحيث يطلب كل طرف في العلاقة من الآخر ويقدم في المقابل، فالأفراد يقدمون الجهد اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، واعتقاد قوي بقبول أهدافها، وتقدم لهم المنظمة في المقابل الأجور والحوافز المناسبة (Angle, Perry, 1981).

ولقد حظي موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين، لاعتقادهم أن الولاء التنظيمي يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية، مثل الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، إذ إن المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي تؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس بالتالي على فعالية المنظمة (Steers, 1977)، وفي المقابل فإن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب

والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة، بالإضافة إلى عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات للمنظمة (سلطان، 2002).

والولاء التنظيمي كأي ظاهرة سلوكية أخرى، لا يمثل واقعاً ملموساً بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته، يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به، وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، وهو حصيلة الإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة (العبيدي، 1989).

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة (رشيد، 2004).

وقد تضمنت الأدبيات تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة للولاء التنظيمي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناتجة عنه، بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته، وارتباطه بمترادفات عديدة، مثل الانجذاب (Attachment)، والإخلاص (Allegiance)، والتكريس (Dedication)، والانتماء (Devotion)، والالتزام (Engagement)، والمسؤولية (Responsibility) (Marchiori & Henkin, 2004)، والتطابق (Identification)، والانغماس (Involvement) (Angle, Perry, 1981).

والولاء بمعناه اللغوي هو: الانتماء والانتساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الآخرين (جواد، 2000).

ويعد علماء السلوك أول من ساهم في تقديم عدد من التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي، تقوم على فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم، وأن السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق وبالكيفية التي تحقق له ارتباطه القوي والمستمر بأهداف التنظيم (علام، 1993).

ويرى ستيرز (Steers, 1977, p.46) أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها".

ويعرف آلن وماير (Allen & Meyer, 1990) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

أما حريم (1997، ص107) فيعرف الولاء التنظيمي على أنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها".

وتعرفه العطية (2003، ص103) بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها".

ويذكر بوكنان (Buchnana, 1974) أن الولاء التنظيمي عبارة عن "ارتباط الأفراد بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المنظمة"، وقد فرّق بين ثلاثة عناصر أساسية تميز الولاء التنظيمي، وهي:

1. التطابق (Identification): ويظهر ذلك من خلال تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة.
2. الانغماس (Involvement): في الأنشطة والأدوار المتعلقة بالعمل.
3. الإخلاص (Loyalty): وهو الشعور بالارتباط العاطفي والانجذاب للمنظمة.

كما يعرف يوسف (1999) الولاء التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه، على أنه موظف في المنشأة التي يعمل بها، واندفاعه في تحقيق أهدافها".

هذا وقد اتفق الباحثون على أن المفاهيم المتعددة للولاء التنظيمي، يمكن أن تندرج تحت مدخلين مختلفين كما ورد في فجوروفت (Fjortoft, 1993):

1. المدخل التبادلي (Exchange Approach): ويرى أصحاب هذا المدخل أن الولاء ناتج عن المصالح والاستثمارات المتبادلة بين الفرد والمنظمة، وأنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة ولائه للمنظمة.

كما أشار بيكر (Becker) إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يتأثر بعملية الاستثمارات (Investments) والمراهنات الجانبية (Side bets)، والتي تجعل من ترك العمل في المنظمة زيادة في تكلفة تركها (Brown Gaylor, 2002).

2. المدخل النفسي (Psychological Approach): وهو يعكس مدى رغبة الأفراد واستعدادهم في زيادة طاقاتهم للعمل، وحرصهم على المنظمة والولاء لها، بصرف النظر عن المكاسب المادية التي يحققونها نتيجة عملهم في المنظمة.

ومن أصحاب هذا المدخل مودي وسيترز وبورتر (Mowday, Steers, Porter, 1979) حيث عرفوا الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن مدى تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وقد حددوا ثلاثة عوامل أساسية للولاء التنظيمي، كما ورد في (Coberly, 2004) هي:

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة.
2. الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على العضوية في المنظمة.

وعلى الرغم من تعدد تعريفات الولاء التنظيمي إلا أن هناك سمات تعطي لمفهوم الولاء التنظيمي خصائص مشتركة، وهي:

1. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
2. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى (المدهون، الجزراوي، 1995).

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قِبل الباحثين على أن الولاء مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى

الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء فيها.

أهمية الولاء التنظيمي:

تنبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الإيجابي على مجموعة من الظواهر السلبية والتخفيف من آثارها، إذ تبين أن ارتفاع مستويات الولاء في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات الغياب والتهرب عن أداء العمل، كما أنه يساعد في انخفاض درجات الضغط والاحتراق الوظيفي، وفي تحسين الأداء والرضا الوظيفي (الفضلي، 1997).

وبيّن كل من ولش ولافان (Welsch & Lavan, 1981) أن أهمية دراسة الولاء التنظيمي تأتي من أهميته المتزايدة في المنظمات، لتأثيره على مستوى الأداء فيها، ويظهر ذلك من خلال ارتباط الأفراد بأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف.

وأضاف ستيرز (Steers, 1977) أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يرجع إلى دوره في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها، فالأفراد ذوو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة للبقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.

وقد بيّن شلدون كما ورد في (الصيرفي، 2005) أن أهمية الولاء التنظيمي في حياة المنظمات تكمن في الجوانب التالية:

1. يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
2. يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي.
3. يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
4. يعد عاملاً هاماً في التنبؤ ببقاء الأفراد في منظماتهم، أو تركهم لها.

5. يمثل الولاء التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، ولا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

أما خطاب (1988) فقد أشارت إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي يحققها الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة والأفراد، منها: انخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

أبعاد الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال التنظيم الإداري في الآونة الأخيرة، فقد أدت دراسة هذا المفهوم إلى ظهور أبعاد كثيرة ومتنوعة، إذ تعددت الدراسات وتعددت معها طرق قياس الولاء التنظيمي (Allen & Meyer, 1990).

وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في حصر هذه الأبعاد وتحديدها، ويرى ريتشرز (Reichers) أن تعدد أبعاد الولاء التنظيمي يعود إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات، وهذه العناصر تشمل الموظفين التنفيذيين، العملاء والمستفيدين، الإدارة العليا والمواطنين عموماً، ولكل فئة من هذه الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها، الأمر الذي أدى إلى اختلاف ولاءات الأفراد تجاه أهداف وقيم المنظمة، مما أدى إلى تباين الباحثين في تحديد أبعاد الولاء التنظيمي (العتيبي والسواط، 1997).

وترى كانتور (Kantor) (كما ورد في الردايدة، 1988) أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أبعاد يرتكز عليها، هي:

1. الولاء المستمر: ويقصد به تكريس الفرد لحياته من أجل بقاء واستمرار حياة الجماعة، ويتم هذا من خلال تضحية الفرد واستثماراته الشخصية.
2. الولاء التلاحمي: وهو ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تؤلف وتشكل علاقات الجماعة، ويتم ذلك من خلال نكران الفرد المعلن للعلاقات والارتباطات الاجتماعية السابقة، والتشاركية المتمثلة بسلوك الفرد المؤدي إلى تقويم

الإحساس بتماسك وتلاحم المجموعة، والتخلي عن السلوك المؤدي إلى التفكك والانفصال عن الجماعة.

3. الولاء المنضبط: وهو الارتباط بمبادئ ومعايير الجماعة من خلال تنصّل الفرد لمبادئه السابقة، وتركه لحقه في اتخاذ القرارات واستسلامه الكامل لقرارات وسلطة الجماعة.

أما سلانيك (Slanick) فقد حدد بعدين للولاء التنظيمي، كما ورد في (الخشالي، 2003)، هما:

1. الولاء الاتجاهي: ويقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها.
2. الولاء السلوكي: وهو الحالة التي يصبح فيها الفرد مرتبطاً بالمنظمة، حيث إن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد في المنظمة يجعله يتمسك في البقاء فيها.

كما ميّز كيدرون (Kidron) بين بعدين للولاء، (كما ورد في الكايد، 1999) هما:

1. الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
2. الولاء المحسوب: ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم، على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل.

وقد أضاف آلن وماير (Allen & Meyer, 1990) ثلاثة أبعاد يرتكز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير مستقل، هي:

1. الولاء العاطفي (Affective Commitment): وهو يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها.
2. الولاء المستمر (Continuous Commitment): وهو يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها.

وتظهر هذه التكاليف كما يرى (Clugston, 2000) في طريقتين، هما:

أ. عدد الاستثمارات (Investments) أو المراهنات الجانبية (Side bets) التي يقوم بها الأفراد، وطبقاً لنظرية المراهنات الجانبية لبيكر (Becker) فإن ولاء الفرد للمنظمة يكون نتيجة للمكاسب التي يحققها من خلال استثماراته المتراكمة في المنظمة، والتي قد يفقدها عندما يترك العمل فيها، ومن بنود الاستثمارات التي يحرص الأفراد عليها (مدة الخدمة في المنظمة، الأقدمية، التخصص، نظام التقاعد، المهارات النادرة والتي ترتبط بمنظمة دون أخرى)، ويعتبر ترك أو تغيير الوظيفة أو أي تساهل في هذه الاستثمارات بمثابة خسارة للفرد، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر.

ب. قلة البدائل المتاحة: وفي هذه الحالة يدرك الفرد أن عدم توفر فرص عمل بديلة سيؤدي إلى زيادة التكاليف المرتبطة بترك العمل، لذلك فإنه سيبقى في المنظمة ويستمر بالعمل فيها.

3. الولاء الأخلاقي (Normative Commitment): وهو ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة.

ويرى وينر (Wiener) أن الولاء الأخلاقي يرتبط بالضغوط الداخلية للأفراد وفي كيفية التصرف بطرق تنسجم مع أهداف المنظمة ومصلحتها، فالولاء الأخلاقي يركز على السلوك الذي يتجاوز التوقعات الأخلاقية، بحيث يشعر الفرد الذي لديه ولاء أخلاقي عالي بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة (Marchiori, Henkin, 2004).

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في وصف الرابطة بين الفرد والمنظمة، فالأفراد يبقون في المنظمة إما لأن لديهم ولاءً عاطفياً يتجسد في ارتباطهم مع أهداف وقيم المنظمة، أو ولاءً مستمراً نابعاً من حاجتهم للعمل في هذه المنظمة، أو ولاءً أخلاقياً يدفعهم إلى الالتزام بالبقاء في المنظمة.

مراحل الولاء التنظيمي:

تعتبر عملية تكوّن وتطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول كثير من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية، أمثال بوكنان (Buchanan, 1974)

الذي أشار إلى أنَّ الولاء التنظيمي يترسخ لدى الفرد ماراً بثلاث مراحل متتالية، هي:

1. السنة الأولى: وتستمر هذه المرحلة لمدة عام واحد، ويطلق عليها (فترة التجربة)، يكون الفرد فيها خاضعاً للتدريب والإعداد، كما ينحصر هدفه في تحقيق الأمن والحصول على القبول من المنظمة، وتعتبر هذه المرحلة حرجة بالنسبة للفرد، ويشعر فيها بالقلق حول قدرته على إثبات نفسه وإظهار إمكانيته للتعلم والتكيف مع متطلبات البيئة الجديدة، والتعايش والتفاعل مع الآخرين، وتظهر في هذه المرحلة الحاجة إلى الاحترام والانتماء، كما تظهر الحاجة إلى الانتساب والانجذاب نحو الآخرين، من أجل الشعور بالطمأنينة والحصول على الإرشاد والتوجيه منهم.
2. السنة الثانية إلى الرابعة: ويطلق عليها (مرحلة الإنجاز) وهي تتضمن التحول من التركيز على الأمن إلى الاهتمام بالإنجاز، وتظهر في هذه المرحلة المتوسطة مجموعة من الخبرات، منها الأهمية الشخصية (Personal Importance)، وهي تنتج عن مشاهدة الفرد لجهوده وأثرها المباشر أو غير المباشر على نجاحه في المنظمة، فهو يعتقد بأنه يقدم مساهمات دالة لصالح المنظمة.
3. السنة الخامسة وما بعدها من العضوية في المنظمة: وتنتقل في هذه المرحلة اتجاهات الفرد نحو المنظمة من مرحلة التأسيس إلى مرحلة النضج، كما يتعزز انتمائه للمنظمة بناءً على اتجاهاته السابقة للمنظمة، وليس على اتجاهات جديدة، وتظهر في هذه المرحلة خبرة الثقة بالمنظمة.

أما أورالي (Oreily) فقد أشار إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي (كما ورد في العتيبي والسواط، 1997)، هي:

1. مرحلة الإذعان أو الالتزام: ويكون ولاء الفرد في هذه المرحلة مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة، وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
3. مرحلة التبني واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له، وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الأفراد.

ويرى ديكسون وزملاؤه (Dixon, et. al, 2005) أن عملية الولاء التنظيمي وفقاً للنظرية التقليدية تمر في مراحل متتالية، هي:

1. المرحلة الأولى: تلبي فيها المنظمة احتياجات الموظفين.
2. المرحلة الثانية: بعد أن يتم تلبية حاجات الموظفين، يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة، بحيث تتم المقارنة بين المزايا التي يحصلون عليها من المنظمة، والتي يمكن أن يحصلوا عليها عند العمل في منظمة أخرى.
3. المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا، ويكونون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
4. المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

ويقصد بها تلك العوامل والمتغيرات التي تساهم في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمات وتؤثر في مستواه، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات، وهي:

1. العوامل الشخصية: وهي مجموعة المتغيرات والخصائص التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره، وتشمل:

أ. الجنس: أظهرت مجموعة من الدراسات أن الولاء التنظيمي للإناث يفوق الولاء التنظيمي للذكور في معظم الأحيان، ويرجع السبب في ذلك إلى كثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة مع الإناث (Colbert. Kwon, 2000; Dixon, et. al., 2005)، وعلى العكس من نتائج هذه الدراسة أظهرت دراسة (March & Mannari, 1977)، أن الذكور أكثر ولاءً واستقراراً في المنظمة من الإناث، كما

أكدّت هذه النتيجة (Karrash, 2003) حيث وجدت في الدراسة التي أجرتها على عينة من الجيش، أن الذكور أكثر ولاءً ورغبة في الاستمرار بالعمل من الإناث، والسبب في ذلك يعود إلى ارتفاع التكاليف المرتبطة بترك العمل وفقدان المزايا والمنافع.

ب. العمر: أكدت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي (Dunham, et., 1994; Steers, 1977).

ج. المؤهل العلمي: تباينت نتائج الدراسات حول طبيعة العلاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن المؤهل العلمي يرتبط سلبياً بالولاء التنظيمي، وذلك بسبب توفر العديد من فرص العمل البديلة أمام الأفراد ذوي المؤهل العلمي المرتفع، بحيث يجري هؤلاء الأفراد مقارنة بين الحوافز التي يحصلون عليها في المنظمة، وما يمكن أن يحصلوا عليه في عمل آخر، فإذا لم تتوفر الميزات الإيجابية الجاذبة للعمل فإنه من المتوقع أن يبحث هؤلاء الأفراد عن فرص أخرى (العضايلة، 1995؛ Angle, Perry, 1981; Steers, 1977).

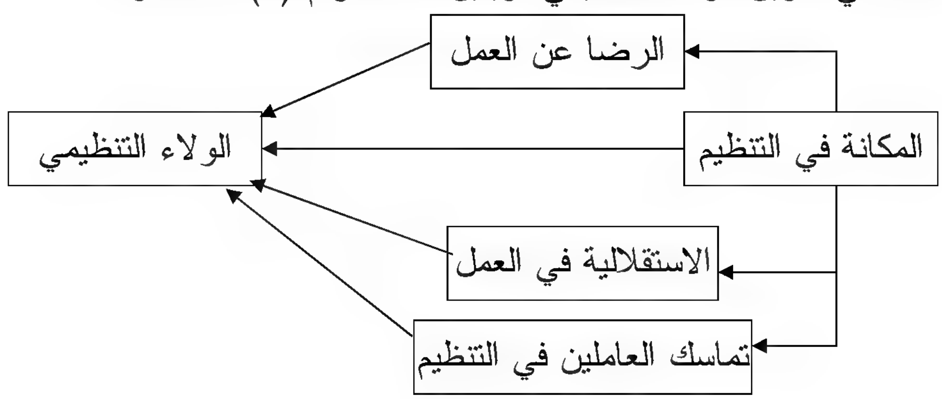
وفي المقابل أشارت نتائج دراسة (علام، 1993) ودراسة (القطان، 1987) أن هناك علاقة إيجابية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي، فكلما ازداد المؤهل العلمي للأفراد ازداد ولاءهم التنظيمي.

ومن جهة أخرى، أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أنه لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي (الطجم، 1996؛ Welsch, Lavan, 1981).

د. مدة الخدمة: تشير الدراسات إلى أن طول مدة الخدمة يتناسب طردياً مع الولاء التنظيمي، وذلك نتيجة استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وازدياد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم (العضايلة، 1995؛ Dunham,et. 1994; Steers, 1977; Tao, 1998; Welsch, Levan, 1981).

2. العوامل التنظيمية: وهي العوامل المتعلقة بخصائص التنظيم من حيث محتوى العمل، وطبيعته وخصائصه، وما يرتبط به من الاستقلالية في العمل، وتحديد

المهام، والمسؤولية، والتغذية الراجعة، وقد أجريت دراسات عدة للتعرف على العوامل التنظيمية التي تؤثر على الولاء التنظيمي، وتساعد في تنمية ولاء الأفراد لمنظماتهم، منها دراسة ولش ولافان (Welsch & Lavan, 1981) فقد توصلت إلى أن الرضا عن العمل، والرضا عن الترقية، والمناخ التنظيمي، وجماعة العمل، تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي، كما قدم كل من مارش ومانري (March & Mannari, 1977) نموذجاً حددا فيه بعض العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي، ويبين الشكل رقم (1) هذه العوامل:



الشكل رقم (1)

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (March & Mannari, 1977)

وأضاف (Glission & Durick, 1988) أن هناك علاقة بين طبيعة النمط القيادي المتبع وعمر المنظمة والولاء التنظيمي، كما أشار دونهام وزملاؤه (Dunham et. al., 1994) إلى أهمية تحديد المهام، والاستقلالية في العمل، والتنوع في المهارات، والتغذية الراجعة عن الأداء في التأثير على الولاء التنظيمي لدى الأفراد، أما العضايلة (1995) فقد وجد أن العوامل التنظيمية المتعلقة بالمركز الوظيفي وأداء العاملين ترتبط إيجابياً مع الولاء التنظيمي، كما كشفت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور، والولاء التنظيمي (المعشر، 2003؛ Dixon, et. al., 2005)، وأن هناك علاقة إيجابية بين دعم المشرف، وسلوك المشرف والولاء التنظيمي (Dixon et. al., 2005; Tao. et. al. 1998)، وعلاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي (رشيد، 2004؛ Eisenberger et.al., 1990).

3. العوامل الخارجية: وهي العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتي تؤثر بدرجات مختلفة على ولاء الأفراد العاملين في تلك المنظمة، وأهمها توفر فرصة عمل وخيارات للأفراد العاملين في المنظمة بعد اختيارهم وتعيينهم داخلها، ويؤثر هذا العامل بشكل كبير على الأفراد الذين يفتقدون الولاء لمنظماتهم فوجود فرصة عمل بديلة أفضل من الوظيفة الحالية يعتبر فرصة يجب اغتنامها مما يؤدي إلى دورانهم الوظيفي (الكاساني، 2000).

وقد توصل كل من مارش ومانري (Marsh & Mannari, 1977) من خلال مراجعة نتائج الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي وعلاقته بالدوران الوظيفي إلى أن هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الدوران الوظيفي وترتبط به سلبياً، منها: العمر، مدة الخدمة، المهارة، المركز الوظيفي، سمعة المنظمة، وفرصة الترقية، والرضا الوظيفي، المكانة في المنظمة، تحدي العمل، تحقيق الإنجاز، والتماسك مع زملاء العمل، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن هذه المتغيرات ترتبط إيجابياً مع الولاء التنظيمي، وبالتالي فإن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظماتهم فإن مثل هذه المتغيرات والعوامل لا تؤثر عليهم بصورة كبيرة.

2.1.2 الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية وعلم النفس والسلوك التنظيمي، لماله من أثر على الأفراد والعمل على حد سواء في التنظيم، وبالتالي على تحقيق التنظيم لأهدافه.

وقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن العشرين في الدول المتقدمة، ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية (1750–1825) لضمان ولاء وتأييد العاملين لأهداف المنظمات التي يعملون بها، إذ إن التزايد المستمر في حجم المنظمات، وتحويل الملكية إلى اتجاه الشركات متعددة الجنسيات، وزيادة استخدام التكنولوجيا، وزيادة قوة النقابات وتأثيرها على القرارات

الإدارية، أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة، وأصبحت تواجه مشكلة متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وقد أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي، كأحد الأساليب الإدارية التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة (كامل والبكري، 1990).

وقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي في ضوء تطور الإدارة، ويعد فردريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية –والتي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل ودراسة الزمن والحركة– من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الإنسان الاقتصادي، أي أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال، وأن المكافآت المادية هي من أهم حوافز العمل التي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي عند العاملين (لطفي، 1993).

ثم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، التي طورها مايو وزملاؤه من خلال الدراسات التجريبية التي أجروها في مصانع هوثورن في الولايات المتحدة في الفترة ما بين (1927–1932) للاستقصاء عن ظروف العمل وفاعلية العاملين، وتم التوصل إلى أن العلاقات الإنسانية الودية القائمة في التنظيم تزيد من الإنتاجية والفعالية، وقد أضافت هذه المدرسة لمفهوم الرضا الوظيفي أهمية العلاقات الإنسانية والظروف المحيطة بالعمل لتحقيق الرضا الوظيفي (رزق، 1997؛ سليمان، 1983؛ السلمي، 1970).

كما أسهمت المدرسة السلوكية الحديثة في تطوير مفهوم الرضا الوظيفي حيث تنظر إليه على أنه استجابة لعوامل متعددة منها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، وترى أنه لفهم الرضا الوظيفي لا بد من دراسة أبعاد ومقاييس الوظيفة والتي تضم العمل، والراتب، والترقية، وظروف العمل، والإشراف، والزملاء (العدوان وعبد الحليم، 1995).

وهكذا فقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي من النظرة المبسطة على أنه شعور عام يحمله الفرد نحو عمله، إلى نظرة مركبة تحدد جوانب متعددة للرضا الوظيفي، وتبين مكوناته وعوامل التأثير فيه (العمري، 1992).

ولقد بُذِلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلاَّ أنه لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تحديد تعريف عام له، ويرجع ذلك إلى اختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، إذ إن ما هو متوفر في بيئة معينه قد لا يكون متوفراً في بيئة أخرى، وما يراه باحث أنه يرضي الفرد عن عمله قد لا يراه آخر مرضياً للفرد عن عمله، لذلك جاءت التعريفات معبرة عن آراء واجتهادات المهتمين بموضوع الرضا الوظيفي.

فقد عرَّفه بدر (1983، ص63) بأنه "درجه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة".

كما عرَّفه لوك (Locke) بأنه حالة عاطفية إيجابية أو سارة تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته الوظيفية (Luthans, 1992).

وأورد سبكتور (Spector) تعريفاً للرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يحب فيها الأفراد عملهم (Kroat, 1998).

ويرى النجار وراغب (1994) أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الحالة الشخصية للفرد العامل، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

أما المشعان (1993) فيعرِّف الرضا الوظيفي بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل خارجية (كبيئة العمل)، وعوامل داخلية (العمل نفسه)، وتلك العوامل التي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله راغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر ومحققاً لطموحاته وميوله المهنية، ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه".

وعرَّف العديلي (1995، ص189) الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".

من ذلك يتبين أن الرضا الوظيفي يعكس المشاعر التي يحملها الفرد تجاه عمله، وتجاه العوامل ذات العلاقة بعمله، فيكون الفرد راضياً عن عمله إذا كان

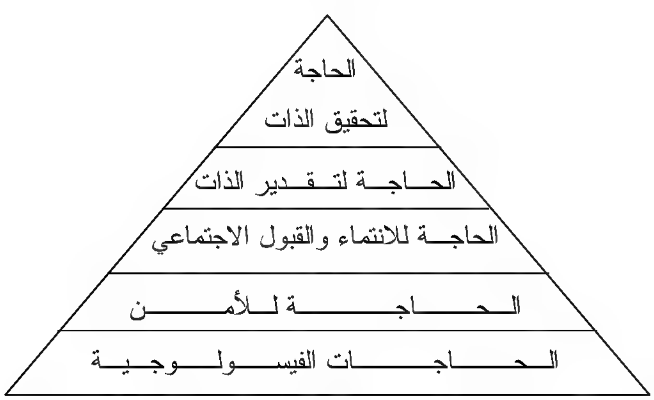
العمل يحقق إشباعاً لحاجاته، وغير راضٍ عن عمله إذا كان لا يحقق إشباعاً لحاجاته.

نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي من حيث أسبابه أو العوامل التي تزيد أو تقلل درجته، أو العوامل التي تحدده وترتبط به، نذكر منها:

1. نظرية ماسلو للحاجات:

وضعها عام (1940) وقد صنَّف فيها حاجات الفرد على شكل هرمي مكون من خمس حاجات مرتبة تدريجياً، حيث تأتي الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs) في قاعدة الهرم، وتتضمن الحاجة للطعام والهواء والشراب والجنس، تليها الحاجة للأمن (Security Needs) وهي متعلقة بتوفير الأمن والحرية، ثم الحاجة للانتماء (Belonging Needs) وتشمل الحاجات الاجتماعية الأساسية مثل الحاجة للحب والتعاطف والقبول من قبل الآخرين، أما المستوى الرابع فهو الحاجة للتقدير (Esteem Needs)، ويتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية والرغبة في الحصول على احترام الآخرين واعترافهم، أما الحاجة التي تأتي في قمة الهرم فهي الحاجة لتحقيق الذات (Self- Actualization Needs) وهي تعكس حاجة الفرد في تحقيق كل ما ينسجم مع إمكاناته، ورغبته في أن يصبح ما يريد أن يكون وما يمكنه أن يكون (Moorhead & Griffin, 1989)، والشكل رقم (2) يوضح الشكل الهرمي للحاجات عند ماسلو.



الشكل رقم (2)

هرم ماسلو للحاجات كما ورد في (Moorhead. Griffin, 1989)

ولقد وجه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية والتي من أهمها: أنها ترتكز على فرض أساسي هو أن الإنسان لديه الحاجة للنمو والتطور. ولكن التجارب العملية أثبتت عدم صحة هذا الفرض بالنسبة لبعض العاملين، بالإضافة إلى ذلك أنه لم يتم اختبار هذه النظرية بطريقة علمية وقد اكتفى ماسلو بذكر عدة فروض دون إثباتها عملياً (النجار وراغب، 1994).

2. نظريه العاملين:

وضعها هيرزبيرغ عام (1950) وقد أشار فيها إلى نوعين من العوامل تحددان وجود الرضا أو عدم وجوده عند العاملين، النوع الأول مرتبط بمحتوى العمل وأسماه بالعوامل الدافعة (Motivational Factor)، وتشمل هذه العوامل على:

أ- الإنجاز (Achievement).

ب- الاعتراف (Recognition).

ج- التقدم أو الترقي (Advancement).

د- العمل نفسه (Work itself).

ه- إمكانية النمو (Possibility Of Growth).

و- تحمل المسؤولية (Responsibility).

وتعتبر هذه العوامل ضرورية لحدوث الرضا عن العمل، ولكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

أما النوع الثاني فهو يتعلق بمحيط العمل وبيئته وقد أسماه بالعوامل الوقائية أو الصحية (Hygiene Factors)، وتشتمل هذه العوامل على:

أ- السياسة الإدارية للشركة (Company Policy And Administration)

ب- الإشراف (Supervision).

ج- العلاقة مع المشرفين (Relation With Supervisor).

د- العلاقة مع الزملاء (Peer Relation).

ه- العلاقة مع الرؤساء (Relation With Subordinates).

و- الراتب (Pay).

ز- الأمن الوظيفي (Job Security).

ح- ظروف العمل (Working Conditions).

ط- المركز (Status).

وهذه العوامل لا تحفز ولا تزيد من الإنتاجية، ووجودها لا يؤدي إلى الرضا الوظيفي ولكن غيابها سيؤدي إلى عدم الرضا (Davis & Newstorm, 1989)، ووفقاً لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده إلى العمل، بينما العوامل الوقائية تحمي العامل ولا تدفعه إلى العمل.

ويلاحظ وجود علاقة بين نظرية هيرزبيرغ وهرم ماسلو للحاجات، حيث تتحدد تلك العلاقة في أن العوامل الوقائية أو الصحية التي يؤكد هيرزبيرغ أنها لا تثير الدافع توازي تماماً الحاجات الفسيولوجية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية عند ماسلو، ولكن الدوافع تتصل اتصالاً قوياً بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، وهذا الذي يجعل الدوافع في نظرية العاملين تقوم بعملها تماماً لكونها تلبي الحاجات العليا غير المشبعة في هرم ماسلو المتمثلة في تقدير الذات وتحقيقها (آل ناجي والمحبوب، 1993).

وقد أشارت (العطية، 2003) إلى العديد من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية منها:

1. إن الطريقة التي استخدمها هيرزبيرغ ذات منهجية محدودة، فعندما تجري الأمور بشكل جيد يميل الأفراد لأن يعزوا ذلك لأنفسهم، وبالعكس فأنهم حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.
2. لا يمكن الاعتماد على منهجية الدراسة التي قام بها هيرزبيرغ، حيث إن الأشخاص الذين يصنفون هذه العوامل حسب أهميتها عليهم تفسير سبب اعتمادهم ذلك التصنيف، مما يؤدي إلى تشويه النتائج عن طريق تفسير إحدى الاستجابات بطريقة معينة، بينما يفسرون استجابة أخرى مشابهة بطريقة مختلفة.
3. يفترض هيرزبيرغ وجود علاقة بين الرضا والإنتاجية، ولكن منهجية البحث التي استخدمها بحثت في الرضا فقط وليس الإنتاجية.
4. لا تتوافق هذه النظرية مع الدراسات السابقة، إذ تهمل المتغيرات الموقفية.

5. لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا، إذ إن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله، ولكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.

3. نظرية (X) ونظرية (Y):

اقترح دوجلاس ماكريجور وجهتي نظر مختلفتين حول تعامل المديرين وسلوكهم مع العاملين، الأولى سلبية تدعى نظرية (X)، والثانية إيجابية تدعى نظرية (Y).

نظرية (X):

وتتضمن الافتراضات التي يحملها المديرون الذين يؤمنون بهذه النظرية تجاه العاملين، وهي:

1. أن العامل لا يحب العمل ويتجنبه كلما استطاع ذلك.
2. معظم العاملين لا يعملون إلا إذا أجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد.
3. معظم العاملين يتجنبون تحمل المسؤولية، ويرغبون في أن يكونوا موجهين.
4. معظم العاملين يهتمون بالأمن في العمل إلى حد كبير، وإنهم قليلو الطموح.

نظرية (Y):

وهي تشتمل على الافتراضات التي يحملها المديرون الذين يؤمنون بنظرية (Y) تجاه العاملين، وهي:

1. أن العاملين يحبون العمل، وينظرون إليه على أنه مثل الراحة واللعب.
2. أن العاملين يوجهون ويراقبون أنفسهم في العمل، وأنهم يلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة.
3. أن العاملين يتقبلون تحمل المسؤولية ويبحثون عنها.
4. السمة الإبداعية لا تقتصر على المديرين وحدهم، فهناك بعض العاملين مبدعون في العمل أيضاً (Singh, 2002).

ومما يؤخذ على نظريتي ماكريجور نظرية (X) ونظرية (Y) كما يذكر (سليمان، 1983) ما يلي:

1. تقف الافتراضات الخاصة بنظرية (X) على نقيض من الافتراضات الخاصة بنظرية (Y)، وبالتالي فهناك بعض الأفراد الذين ينطبق عليهم افتراضات نظرية

(X)، وهناك البعض الآخر الذين ينطبق عليهم افتراضات نظريتي (X,Y)، وعلى ذلك فلا بد وأن توجد منطقة متوسطة بين الأطراف المتضادة، ولا شك أن النظرية تستمد قيمتها من إمكانيات تطبيقها عملياً، فإذا ما قصرت النظرية عن تحقيق ذلك أصبح هناك مبرر لعدم قبولها.

2. تقترح نظرية (Y) إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا مفهوم سليم من الناحية العلمية، إلا أن وضعها موضع التنفيذ لا يعني نجاحها، فهناك الكثير من الشواهد التي تدل على نجاحها، كما أن هناك الكثير من الشواهد التي تدل على فشلها حين التطبيق العملي.

4. نظرية التوقع:

وضعها فكتور فروم عام (1964)، وتشير إلى أن الرغبة والميل للعمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما تشير إلى أن استمرارية الأداء، وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (عباس، 2004).

وتعتمد النظرية على ثلاثة أنواع من العلاقات، هي:

1. العلاقة بين الجهد المبذول والأداء: وفيها يدرك الأفراد أن بذل جهود إضافية يؤدي إلى تحسين الأداء.
2. العلاقة بين الأداء والمكافآت: حيث يعتقد الأفراد أن الأداء بمستوى معين سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
3. العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: وتقوم هذه العلاقة على درجة إشباع مكافآت المنظمة لأهداف الفرد وحاجاته، وعلى جاذبية تلك المكافآت المحتملة للفرد (العطية، 2003).

وتنظر نظرية التوقع للسلوك الإنساني على أنه سلوك عقلاني يتوقع أحداثاً ممكنة الوقوع، ويدرك ما تحتمله من نتائج، فدافعية الفرد للقيام بسلوك معين يحددها اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وعملية القيام بهذا السلوك ستؤدي لنتيجة لها أهميتها وقيمتها بالنسبة للفرد (شهاب، 1992).

5. نظرية الإنجاز

اقترحها دافيد مكليلاند عام (1961)، وتشير إلى أن سلوك الفرد ينبع من ثلاثة دوافع أساسية، وهي: الإنجاز، والانتماء، والقوة، ويرى أن هذه الدوافع موجودة لدى كل فرد، ولكن بنسب متفاوتة، وقد وصف هذه الدوافع على النحو التالي:

1. دافع الإنجاز: وهو يعبر عن حاجة الفرد للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قدراته، ويمكن تحديده من خلال الفرق بين مستوى الطموح لدى الفرد ومستوى الأداء الفعلي، حيث يرتفع الدافع إلى الإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي.
2. دافع الانتماء: وهو يعبر عن حاجة الفرد لتكوين علاقة شخصية متينة مع الآخرين، فالأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء يتحقق الإشباع والرضا لديهم عندما يستطيعون بناء علاقة طيبة وحميمة مع الآخرين.
3. دافع القوة: وهو يعبر عن حاجة الفرد إلى التحكم أو السيطرة في سلوك الآخرين، ويتمثل الدافع الأساسي لسلوك الفرد في حافز الحصول على مراكز النفوذ والتحكم في مصادر المعلومات، حتى يمكن التأثير في الآخرين، لذا فإن الأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة يتحقق الإشباع والرضا لديهم من خلال إدراكهم لتحقيق النفوذ والسيطرة على الآخرين (بلال، 2005).

ومن وجهة نظر إدارية فإن نظرية مكليلاند ترى أن لكل فرد حساً عميقاً لإنجاز ما يوكل إليه، ويشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، وأن الأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك أفراد يكون إنجازهم عالياً وأفراد آخرون يكون إنجازهم متدنياً، أما القادرون على تحقيق إنجاز عالٍ فهم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد (نشوان، 2004).

6. نظرية العدالة

وترتبط هذه النظرية بدرجة الدافعية لدى الفرد وشعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، إذا يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي يتلقاها مع ما يتلقاه غيره وفقاً لمستوى الأداء، فإذا وجد

الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت، أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه (القريوتي، 2000).

وفي المقابل يرى جراي وستارك (Gray & Starke, 1979)، كما ورد في (الشلول، 1999) أن الفرد إذا وجد أي اختلال في الحوافز التي يحصل عليها من المنظمة، فإنه يترتب على ذلك تصرفات وسلوكات عديدة منها:

أ. تخفيض ما يقدمه للمؤسسة.

ب. تشويه إدراكاته أو تصوراته حول ما يحصل عليه أو ما يقدمه الآخرون من جهد.

ج. اللجوء إلى مقارنات أخرى مع شخص آخر، أو مجموعة أخرى، غير الشخص الأول أو المجموعة الأولى.

د. الإقلاع عن وضع المقارنات.

وقد ذكر هاينمان (Hainmann) (كما ورد في ياسين، 1990) أن هناك ثلاث خطوات أساسية ترتكز عليها نظرية العدالة، وهي:

5. التقييم: ويتضمن قياس العلاقات الاجتماعية، وذلك بقياس المدخلات والمكافآت، فالمدخلات تعني جدارة الشخص، والعمر، ومستوى التعليم، والمهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل كما أنها تعنى تلك العوامل التي تشعر الموظفين بأهليتهم للحصول على المكافآت، أما المكافآت فهي العوائد التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب، والفوائد، والاعتراف والتقدير، والترقية والمميزات الأخرى.
6. المقارنة: تتضمن مقارنة مكافآت الشخص بما يبذله من جهد في العمل، ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه وما يبذلونه من جهد.
7. السلوك: وهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من جهده في العمل.

من خلال استعراض النظريات السابقة نلاحظ أنها قدمت أفكاراً متباينة حول تفسير السلوك الإنساني في العمل، حيث أشار ماسلو في نظريته إلى الأنواع المختلفة في الحاجات الإنسانية والتي عندما تشبع تؤدي إلى الشعور بالرضا.

كما فرق هيرزبيرغ بين العوامل التي تثير الدافع لدى الأفراد وتقودهم إلى العمل وتلك التي لا تدفع إلى العمل، أما فروم فقد بين أهمية الربط بين القدرة والمكافأة، فالأفراد عندما يدركون أن هناك علاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء المتحقق، وبين الأداء والمكافأة فأنهم يبذلون جهوداً في العمل.

كما أشار مكليلاند إلى أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز، تجعلهم يرون أن أداءهم لأعمالهم يؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية، وبالتالي فإن الفرد الذي يشعر بالإنجاز سيتولد لديه شعور بالرضا.

ويرى أدمز في نظرية العدالة أن الفرد عندما يشعر بالعدالة في صرف المكافآت، وبأنه يحصل على مكافآت عن عمله كغيره من زملاء العمل فإنه يتحقق لديه الشعور بالرضا.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً ذا جوانب وأبعاد متعددة تمثل في مجملها الرضا الكلى عن العمل، وقد اختلفت الدراسات وتباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، نظراً لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم، إذ إن ما يراه باحث أنه يرضي الفرد عن عمله، قد لا يراه آخر مرضياً للفرد عن عمله.

وقد توصل النمر (1993) من خلال مراجعته للدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي منها: الراتب، والترقية، والأمن، والاحترام والتقدير، وجماعات العمل، والإشراف، والحرية في العمل، والعلاوات والمكافآت.

كما حدد لوثانس (Luthans, 1992) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها: الراتب، والعمل نفسه، والترقيات، والإشراف، وجماعة العمل، وظروف العمل.

وأشار الغمرى (د.ت) إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر -إيجابياً وسلبياً- على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وهي: الدخل المالي، والمستوى التنظيمي الذي تقع فيه المنظمة (المركز الوظيفي)، نمط الإشراف السائد والخبرات التي يتمتع بها، ودرجة الرقابة المفروضة على الفرد، ومدى إتاحة العمل الفرص للفرد للتعبير عن ذاته.

كما حدد هوبوك (Hoppock) تسعة عشر عاملاً تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها: العلاقة مع المشرفين، وظروف العمل، والحرية، والمسؤولية، والإجازات، والاستمتاع بالعمل، وانخفاض مستوى الإجهاد في العمل، وإتاحة الفرص لمعرفة التغذية المرتدة عن الأداء (Singh, 2002).

ويبين هاكمان ولولر (Hackman & Lawers, 1971) أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الاستقلالية في العمل، وتحديد المهمة، والتغذية المرتدة، وأيضاً بين الانغماس في العمل والرضا الوظيفي الكلي (Chieffo, 1991).

أما كينكي (Kinicki et.al. 2002) فقد صنف أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية، هي: خصائص العمل مثل التنوع في المهارة، والاستقلاليه في العمل، وخصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي، كما وجد أن خصائص القائد ترتبط بعلاقة قوية مع الرضا الوظيفي، أما ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور فإنها ترتبط سلبياً مع الرضا الوظيفي (Coberly, 2004).

ويرى عبد الخالق (1982) أن هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تكوين الرضا الوظيفي وتؤثر في مستواه، وهي:

أ. العوامل الذاتية: وهي العوامل المتعلقة بالفرد وتقسم إلى قسمين: عوامل متعلقة بقدرات ومهارات العاملين، ويمكن معرفتها عن طريق خصائص وسمات مجتمع العاملين مثل: العمر، والجنس، والتعليم، والخبرة، وعوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لديه.

ب. العوامل التنظيمية: وتتعلق هذه العوامل بالمؤسسة وسياستها وظروف العمل فيها، مثل نظم وأساليب وإجراءات العمل، والعلاقة مع الآخرين في محيط العمل، وظروف العمل وشروطه، والوظيفة وما توفره لشاغلها من إشباعات.

ج. العوامل البيئية: وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل ودورها في التأثير على الموظف ورضاه عن وظيفته، إذ تعتبر قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها من العوامل المحددة لرضاه الوظيفي.

كما أضاف بدر (1983) من خلال مراجعته لنتائج الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي عاملين آخرين، هما:

1. عوامل مرتبطة بالوظيفة: وهذه العوامل يحصل عليها الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة، وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها، وتلك العوامل هي: الأجر النقدي، الحوافز المادية، الشعور بالأمن في الوظيفة، مدى وجود فرص للترقية والعلاقات مع الآخرين.
2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، مثل اكتساب معرفة جديدة من الوظيفة، السيطرة على الوظيفة من ناحية التخطيط والرقابة والتنفيذ، النظرة الاجتماعية لطبيعة الوظيفة وما تحققه من مركز لشاغلها، شعور الفرد بالإنجاز في وظيفته، مدى استغلال قدرات الفرد، ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته.

وبالإضافة إلى العوامل السابقة يرى عبد الباقي (2003) أن هناك عوامل أخرى لها أهميتها في تكوين الرضا الوظيفي، وهي:

1. عوامل متعلقة بنمط الإشراف والإدارة: وتتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف، والإدارة المتبعة، ومدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
2. عوامل متعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقي: وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف، والاستقرار الوظيفي، ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف، ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبه

مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف، كذلك تشتمل على الفرص المتاحة للترقي الوظيفي، ومدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

ومن العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي أيضاً عامل الإنتاجية، فقد ساد اعتقاد شائع بأن العامل الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من العامل غير الراضي عنه، ويعد هذا الاعتقاد موضع جدل بين الباحثين، وذلك بسبب الخلاف حول أمرين: الأول في العلاقة القوية بينهما، فهناك من يفترض أن بينهما علاقة إيجابية، وتشير في المقابل نتائج بعض الدراسات إلى عدم وجود علاقة بينهما، وذلك نتيجة وجود متغيرات أخرى وسيطة تؤثر على قوة هذه العلاقة التي كان يظن لفترة طويلة أنها توجد بين الرضا والإنتاجية، ومن هذه المتغيرات الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد، والتي تجعلهم يشعرون بالعدالة، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا، وبالتالي بذل مزيد من الجهد في العمل، الأمر الثاني: حول تحديد نوعية هذه العلاقة، وأيهما يؤثر في الآخر؟ هل الرضا يؤدي إلى الأداء أم العكس؟ (Luthans, 1992).

يلاحظ من الآراء السابقة ونتائج الدراسات أن هناك عوامل عديدة تؤثر في الرضا الوظيفي، فهناك العوامل الناتجة من الأفراد أو من العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وتتفاوت هذه العوامل في درجة أهميتها بالنسبة للعاملين من مجتمع لآخر، فقد يزداد تأثير عامل دون آخر على الرضا الوظيفي في مجتمع معين، في حين قد لا يكون هذا العامل مؤثراً على الرضا الوظيفي في مجتمع آخر.

النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

يظهر عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة شعورهم بأن المنظمات التي يعملون بها لا تشبع حاجاتهم الأساسية، مما يؤدي إلى ظهور مجموعة من المظاهر والأنماط السلوكية المختلفة التي يقوم بها العاملون للتعبير عن عدم رضاهم عن العمل.

ويرى حميد والمعاز (1986) أن عدم الرضا الوظيفي ينطوي على سلوكيات متعددة، منها:

1. الإضراب: وهو أسلوب منظم للتعبير عن عدم رضا العاملين عن العمل، والهدف منه تحسين الظروف المادية للعمل، وتحسين الأجور، وزيادة الضمانات للعاملين، والمحافظة على حقوق العاملين ومصالحهم.
2. سرعة دوران العمل: ويؤدي هذا السلوك إلى ارتفاع التكلفة بسبب تضخم تكلفة الاختيار والتعيين وإعداد الفرد لشغل الوظيفة، لذلك تسعى المنظمات إلى الحد من سرعته من خلال تحسين ظروف العمل، وتحسين أسلوب الإشراف، والعمل على إشباع حاجات العاملين بوضع الأنظمة التي تحقق ذلك.
3. الغياب والتأخير عن العمل: ويعتبران مقدمة لبداية سرعة دوران العمل، ويرجع ارتفاع معدل الغياب لعوامل عديدة، منها: البحث عن وظيفة أفضل، أو قد يكون راجع للمرض، أو لاتجاهات سلبية من العاملين تجاه المنظمة، أما التأخير فقد يرجع لظروف المواصلات، أو لنظام الحياة ومفاهيم المجتمع، أو لعدم اهتمام العاملين وعدم الرضا عن العمل.
4. تقييد الإنتاج: ويعتبر هذا السلوك مؤشر لعدم الرضا عن العمل، وعادةً يتم الاتفاق على تقييد الإنتاج بين العاملين إما ضمنياً أو صراحة للوقوف أمام الإدارة بهدف تحسين ظروف العمل، وزيادة الأجور، وتحسين أسلوب الإشراف، وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية والمحافظة على حقوقهم ومصالحهم.
5. التظلمات: ويعتبر هذا السلوك وسيلة تستخدمها الإدارة للتعرف على حالة عدم الرضا لدى العاملين عن طريق مقارنة نسبة الشكاوى خلال فترات زمنية متعددة، ويمكن استخدام هذا المؤشر على مستوى القسم أو الإدارة أو المنظمة ككل.

كما يرى النجار (1995) أن تعبيرات الأفراد لعدم رضاهم عن العمل تأخذ أشكالاً متعددة من السلوكيات، منها:

1. سلوك النقد: وضمن هذا السلوك يحاول الفرد غير الراضي تغيير الظروف التي تسبب عدم رضاه بما في ذلك تقديم الاقتراحات ومناقشة المشكلات مع الرؤوساء.
2. سلوك الولاء: ويأمل الفرد غير الراضي من خلال هذا السلوك تحسين الظروف في المستقبل، عن طريق اللجوء إلى الدفاع عن المنظمة وإدارتها ضد الانتقادات الموجهة إليها.
3. سلوك الإهمال: وهنا يترك الفرد غير الراضي الأمور تتفاقم وتزداد سوءاً غير عابئ أو مكترث لها، بما في ذلك سلوكه في ضعف الاندفاع وارتكاب الأخطاء.

ويضيف إدريس (2005) أن عدم الرضا الوظيفي ينطوي على نتائج شخصية وتنظيمية، أبعد من مجرد الشعور بعدم السعادة بالوظيفة، ومن هذه النتائج:

أ. آثار سلبية على الصحة العقلية والرضا في الحياة.
ب. انخفاض الأداء الوظيفي.
ج. الاستقالة والإحلال.
د. عدم الشعور بسلوك المواطنة التنظيمية.

3.1.2 العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

إن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي كانت وما تزال نقطة جدال بين الباحثين، فإذا كان الولاء التنظيمي يشير إلى مشاعر واتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، فإن الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر الفرد واتجاهاته نحو عمله، ولكن أيهما يسبق الآخر، هل مشاعر الولاء تسبق مشاعر الرضا أم العكس؟ هذا هو جوهر الخلاف بين الباحثين والدارسين لموضوع العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة هامة بين المفهومين، إلا أنها لم تحدد فيما إذا كانت هذه العلاقة سببية أم لا، ففي الدراسة التي قام بها بورتر وزملاؤه (Porter et. al, 1974) كما ورد في (العبيدي، 1989) وجد أن هناك علاقة

بين المفهومين، وأن طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي يكمن في أن الولاء التنظيمي هو موقف ثابت نسبياً عبر الوقت بالمقارنة مع الرضا الوظيفي، والذي يمثل مفهوم أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي الذي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل، وقد أيد هذه النتيجة دراسات عديدة، منها (Clugston, 2000; Gilsson & Durick, 1988; Welsch & Lavan, 1981)، فقد توصلوا إلى أن هناك علاقة بين المفهومين، وأن الولاء التنظيمي هو مفهوم شامل يعكس اتجاه الفرد نحو المنظمة ككل، بينما الرضا الوظيفي يعكس اتجاه ومشاعر الفرد نحو عمله أو سمة معينة في عمله، كما أن الولاء يؤكد على الانجذاب نحو المنظمة بما تتضمن من قيم وأهداف، بينما الرضا يركز على سمة معينة في بيئة العمل.

في حين كشفت نتائج بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة سببية بين المفهومين، وأن الرضا الوظيفي سابق على الولاء التنظيمي، وبأنه يتشكل بسرعة وبمستويات أكثر من الولاء الذي يكون أكثر استقراراً وبقاءً (Coberly, 2004; Fjortoft, 1993; Marsh & Mannari, 1977; Steers, 1977)، وفي المقابل فقد وجد براون (Brown & Gylor, 2002) أن الولاء التنظيمي سابق على الرضا الوظيفي، وليس نتيجةً له، وقد أكد على ذلك كل من (خطاب، 1988؛ والعجمي، 1999) فقد توصلا إلى أن الولاء التنظيمي سبب للرضا الوظيفي أكثر من كونه مجرد نتيجة له، وأن مسببات الولاء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا الوظيفي.

وفي سبيل تحديد طبيعة العلاقة بين المفهومين ومعرفة أيهما يؤثر في الآخر، اقترح مارتين وبينت (Martin & Bennett) في دراسة لهما نموذجاً للعلاقات المحتملة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي اشتمل على الاحتمالات التالية، كما ورد في (Coberly, 2004):

أ. الرضا الوظيفي سابق على الولاء التنظيمي.

ب. الولاء التنظيمي سابق على الرضا الوظيفي.

ج. هناك علاقة متبادلة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود أي علاقة سببية بينهما، وأن كل منهما تركيب مستقل عن الآخر، إلا أن بينهما علاقة ارتباط.

وعلى العكس من نتائج هذه الدراسات فقد جاءت دراسة كاري (Curry) كما ورد في (Gillson & Durick, 1988) لتشير إلى عدم وجود أي علاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وعلى الرغم من الاختلافات السابق ذكرها في العلاقة بين المفهومين السابقين فإن هذا لا يعني أنهما مستقلان عن بعضهما البعض، فسواء كان الولاء التنظيمي موقفاً ثابتاً نسبياً عبر الوقت، والرضا الوظيفي أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً، وسواء كان الولاء التنظيمي سابقاً على الرضا الوظيفي أم العكس، فكلاهما يؤثر في الآخر.

2.2 الدراسات السابقة:

لقد تم مسح مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، وكذلك موضوع الرضا الوظيفي، ولكن لوحظ ندرة الدراسات العربية المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي، وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، ثم الدراسات العربية والأجنبية التي أشارت إلى الرضا الوظيفي.

1.2.2 الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

الدراسات العربية:

قام خضر والنعيمي (1996) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والفاعلية للمنظمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد، تكون مجتمع الدراسة من (1274) عضواً، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (128) عضو هيئة تدريسية، واستخدم الباحثان مقياس كوردن لقياس الالتزام التنظيمي، ومقياس هل وفرنج (Hill & French) وكولترن وكويك (Coltrin & Clueck) لقياس الإنتاجية وتحقيق الهدف، وتوصلت الدراسة إلى النتائج

التالية: انخفاض درجة الالتزام التنظيمي بشكل عام، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية عنها في الكليات الإنسانية بشكل ضئيل، وارتفاع درجة فاعلية الكليات الإنسانية قياساً بالكليات العلمية، وأنّه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والفاعلية، وقد أوصى الباحثان بضرورة إدراك القيادات الإدارية في الكليات والجامعات الجوانب التي تدعم وتعزز الولاء لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وتزيد من رغبتهم في العمل المثمر، وتعمق إيمانهم برسالة الكلية والجامعة.

وفي دراسة أجراها العتيبي والسواط (1997) هدفت إلى قياس الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل التي تؤثر إيجابياً وسلبياً على الولاء التنظيمي، ومعرفة العلاقة بين الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1730) موظف، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (291) موظف بأسلوب العينة الحصصية، وطبق الباحثان مقياس (Mayer, et.al. 1993) ومقياس (Mottaz) لقياس الولاء التنظيمي، وكانت أبرز نتائج الدراسة كما يلي: أن أفراد العينة يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء في أبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، وأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل (الصفات الشخصية، وخصائص العمل، والخبرة في العمل).

وأن خصائص العمل والخبرة في العمل لهما تأثير أقوى من الصفات الشخصية على الولاء التنظيمي، كما تبين أن هناك علاقة قوية ومتبادلة بين الولاء العاطفي والأخلاقي، وأن للولاء العاطفي والولاء الأخلاقي تأثير متوسط على الولاء المستمر النابع من التكلفة الشخصية التي ستلحق الموظف في حالة تركه لعمله الحالي.

كما أجرى العجمي (1999) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا عن العمل لدى الموظف في دولة الكويت، ومعرفة الأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك سواء أكانت هذه المسببات خاصة بالبيئة الخارجية المحيطة أم داخلية خاصة ببيئة العمل، كما بحث العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا عن العمل،

تكونت عينة الدراسة من (500) فرداً، منهم (215) فرداً من القطاع الخاص، و(221) فرداً من القطاع العام.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتفاعاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ظروف بيئة العمل الخارجية والمتمثلة في توفر فرص عمل أخرى، والرغبة في الاستمرار في العمل، والولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين دوافع العمل والمتمثلة في ضمان دخل ثابت، وتأمين مخاطر المستقبل، وتكوين علاقات اجتماعية، واستغلال الوقت في إنجاز عمل مفيد، وتحقيق مركز اجتماعي، والشعور بتحقيق الذات، والولاء التنظيمي، كذلك أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى الولاء التنظيمي وظروف بيئة العمل الداخلية من (الإشراف الديمقراطي، ومحتوى العمل، والاتصال الجيد، وفرص الترقية والتقدم، والأجور، وتماسك جماعة العمل).

وبهدف التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، وبيان أثر كل من المتغيرات المتمثلة في: الدرجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري، والخدمة في العمل، والجنسية على الولاء التنظيمي لديهم، أجرى العمري (1999) دراسة على عينة تكونت من (174) عضواً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث أداتين هما: مقياس باغازي لوصف السلوك القيادي، ومقيا بورتر (Porter) لقياس الولاء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام يليه النمط الترسلي ثم النمط الأوترقراطي، وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي، والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في الدخل الشهري، والسن، والخدمة في العمل الحالي، والدرجة العلمية، على مستوى الولاء التنظيمي.

وفي دراسة قام بها المخلافي (2001) هدفت إلى الكشف عن مدى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لعضو هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، تكونت عينة الدراسة من (143) عضواً منهم (56) عضواً من اليمنيين، و(87) عضواً من الوافدين، وقام الباحث بتطوير استبانة مكونة من جزأين هما: الولاء التنظيمي، ويشتمل على (30) فقرة، والولاء المهني ويشتمل (22) فقرة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحديد أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لاختلاف الاختصاص، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، والخبرة والعمر.

وأنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الولاء للكلية والولاء للمهنة، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة الجامعة بتنمية الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية الانتماء والولاء لكلياتهم وجامعتهم مع تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي لديهم مثل تقبل أهداف الكلية وقيمها، وتعزز الرغبة بالبقاء والاعتزاز بالارتباط بها.

كما قام الخشالي (2003) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لأنماط القيادة الثلاثة (الأوتوقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) على الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لأعضاء هيئة التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (204) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (72%) من المجتمع الأصلي والبالغ عدده (1264) عضواً، واستخدم الباحث مقياس بورتر لقياس الولاء التنظيمي، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، بينما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والأخلاقي، فيما لم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر.

الدراسات الأجنبية:

أجرت فجوروفت (Fjoroft, 1993) دراسة بعنوان "العوامل التي تتنبأ بالولاء للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كل من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة على الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (4925) عضواً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم مقدرة كل من الرضا عن الراتب، وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس إلى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم إلى الجامعة، وأن أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه إلى الجامعة.

وأن الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاءً ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشف تحليل الانحدار أن التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس على السياسة والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي على التنبؤ بالولاء التنظيمي، وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع السياسات واتخاذ القرارات من أجل زيادة ولائهم لكل من القسم والجامعة التي يعملون بها.

وفي دراسة براون وجايلور (Browm, Gaylor, 2002) بعنوان "الولاء التنظيمي في التعليم العالي"، هدفت إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى، تكونت عينة الدراسة من (106) عضو هيئة تدريس، استخدم الباحث مقياس ألن وماير (Allen & Mayer, 1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون (Gregson, 1991) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء العاطفي والولاء الأخلاقي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء العاطفي والأخلاقي، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، وأن التأثير النفسي يرتبط بعلاقة إيجابية

مع الولاء العاطفي والأخلاقي والمستمر، بينما ظهر هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء العاطفي والأخلاقي.

كما قام درامستد (Dramstad, 2004) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في النرويج، كما هدفت إلى مقارنة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المدارس العامة والخاصة في النرويج، تكونت عينة الدراسة من (469) مدرساً من المدارس العامة، و(57) مدرساً من المدارس الخاصة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن فقرات الرضا الوظيفي المتعلقة بالمناخ التنظيمي التربوي تساهم في زيادة الولاء العاطفي، وأن معلمي المدرسة الخاصة لديهم مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وأن التركيز على تطوير المناخ الإيجابي والكفاءة بين المعلمين في المدارس النرويجية تساهم في زيادة الولاء العاطفي والذي يشير إلى الانجذاب العاطفي للعاملين تجاه مدارسهم، وأن المناخ والكفاءة يمثلان التأثيرات الرئيسية التي تساهم في زيادة رغبة العاملين للبقاء في المنظمة.

أما دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori & Henkin, 2004) فقد هدفت إلى التعرف على تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي، بأبعاده: (الولاء العاطفي، والمستمر، والأخلاقي)، كما هدفت التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في التعليم العالي، ومدة الخدمة في المؤسسة الحالية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضواً، تم اختيارهم من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا، وقد طبق الباحث مقياس مير وآلين (Meyer & Allen, 1984) لقياس الولاء التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء الأخلاقي والأداء الوظيفي، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء الأخلاقي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، كما تبين وجود علاقة قوية بين الولاء العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في نفس المؤسسة.

وفي دراسة قام بها القحطاني (Al-Kahtani, 2005) هدفت إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، والتعرف إلى العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل (المستوى الوظيفي، ومسماه، والراتب السنوي، والتصنيف)، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، والعمر، والجنسية، والمؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي لديهم، استخدم الباحث مقياس آلن وماير (Allen & Mayer, 1991) لقياس الولاء التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمر والجنس والمستوى الوظيفي، ومسماه والراتب السنوي، والتصنيف المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الولاء المستمر، والولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، بينما كان المؤهل العلمي مرتبط فقط مع الولاء المستمر، وأن العمر والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومسماه كان لها تأثير هام على الولاء المستمر.

تعقيب على الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

استهدفت معظم الدراسات السابقة تقييم مستوى الولاء التنظيمي والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل أو بالمنظمة، فقد تناولت بعض الدراسات علاقة النمط القيادي لرؤساء الأقسام بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية كدراسة (العمري، 1999)، ودراسة (الخشالي، 2003) في الجامعات الخاصة الأردنية، كما هدفت دراسة (المخلافي، 2001) إلى التعرف على العلاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة صنعاء، بينما هدفت دراسة (Lamastro, 2006) إلى تقييم الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى المعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية، ومعرفة العلاقة بين الولاء التنظيمي والولاء المهني من جهة والدعم التنظيمي المدرك من جهة أخرى.

أما دراسة (خضر والنعيمي، 1996) فقد ركزت على معرفة العلاقة بين درجة الالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بغداد ومعرفة الجوانب التي تعزز الولاء لديهم وتزيد من رغبتهم في العمل.

كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية كدراسة (Brown & Gaylor, 2002) والتي هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة، ودراسة (Dramsted, 2004) التي ركزت على تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين المعلمين في المدارس العامة والخاصة في النرويج.

بينما هدفت بعض الدراسات التي تقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية كما في دراسة (Marchiori Heakin, 2004) وقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في معهد الإدارة العامة كما في دراسة (AlKhatani, 2005)، أما دراسة (Fjortoft, 1993) فقد ركزت على معرفة العوامل التي تساعد على التنبؤ بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

في حين تطرقت دراسة (العجمي، 1999) إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة والتعرف على العوامل التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لديهم.

وهدفت دراسة (العتيبي والسواط، 1997) إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي للموظفين في جامعة الملك عبد العزيز.

أما بالنسبة للأبعاد المكونة للولاء التنظيمي فقد اتفقت معظم الدراسات على تناول الأبعاد التالية للولاء التنظيمي: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات في تناول الأبعاد السابقة المكونة للولاء التنظيمي مثل دراسة (العتيبي والسواط، 1997؛ Al-Kahtani, 2005; Brown & Gaylore, 2002; Lamastro, 2006).

وفيما يتعلق بتأثير المتغيرات الديمغرافية فقد اتفقت بعض الدراسات على تناول أثر كل من (العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، المؤهل العلمي) على الولاء التنظيمي كدراسة (العتيبي والسواط، 1997) ودراسة (الخشالي، 2003).

كما أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى تفاوت مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، إلا أنه يمكن القول بأن مستوى الولاء التنظيمي متوسط بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب وانخفض في البعض الآخر.

2.2.2 الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

الدراسات العربية:

دراسة أجراها طناش (1990) في الجامعة الأردنية هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي، والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس، وتكونت عينه الدراسة من (255) عضو هيئة تدريس أردني ممن يعملون في الجامعة الأردنية ومتفرغين تفرغاً كاملاً وبنسبة (51%) من المجتمع الأصلي والبالغ عدد (500) عضواً.

وقد طوّر الباحث استبانة لقياس الرضا عن العمل معتمداً على مقياس باتريشا (JDI)، ومقياس منسوتا (Minnesota) لقياس الرضا الوظيفي، اشتملت الاستبانة على (40) فقرة موزعة على عدة مجالات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظائف إدارية بالإضافة إلى التدريس هم أكثر رضا من زملائهم الذين يقومون بالتدريس فقط، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وطبيعة العمل الأكاديمي والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس، وتبين أن مجال ظروف العمل كان مصدراً أساسياً لرضا أعضاء هيئة التدريس، بينما كان مجالا الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

وبهدف تحديد العوامل الأساسية لحفز أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين، أجرى حكيم (1995) دراسة على عينة تكونت من (994) عضو هيئة تدريس،

وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وأن عوامل السن، وعدد سنوات الخبرة، والتأهيل التربوي لا تعد مؤشراً جيداً لمستوى الرضا العام، بينما ظهر أن عوامل الجنسية والدرجة العلمية وعدد سنوات الخبرة في كليات المعلمين كانت مؤشراً قوياً بالنسبة للرضا العام، وأن غير السعوديين كانوا أكثر رضا من السعوديين من أعضاء هيئة التدريس، كما توصلت الدراسة إلى أن الدخل الوظيفي، والنمو، والتطور، وسياسة الكلية وإدارتها، من أقل العوامل رضاً من قبل أعضاء هيئة التدريس.

كما أجرى الطروانة (1999) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس، منهم (200) من الجامعات الرسمية، و(100) من الجامعات الأهلية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبنسبة (50%) من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (1348) عضواً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعدي النمط القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية (العمل، العلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، أهلية) ولصالح الجامعات الأهلية، وفي كلا البعدين (العمل والعلاقات الإنسانية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، أهلية) ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين معاملي الارتباط للنمط القيادي المهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجامعة (رسمية، أهلية).

وأما شديفات (1999) فقد قام بدراسة هدفت إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وعلاقته بالجنس، والكلية، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من (565) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (137) عضواً، طبق الباحث

مقياس (Minnesota) لقياس الرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والكلية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

كذلك قام حريم (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة بالأردن، وتحديد جوانب العمل التي تحقق أدنى درجة رضا وظيفي، والجوانب التي تحقق درجة رضا وظيفي أعلى، ومعرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في: الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (125) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وبنسبة (25%) من المجتمع الكلي والبالغ عدده (464)، وخلصت الدراسة إلى تفاوت مستويات الرضى الوظيفي فيما يتعلق بجوانب العمل المختلفة، فقد وجد أن جوانب العمل المتعلقة بالراتب، وظروف العمل، وفرص الترقية، والنمو والتطور المهني، تحقق أدنى درجات الرضا بالمقارنة مع جوانب العمل الأخرى، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بنوع الإشراف، والعلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية واهتمام الإدارة بالعملية التعليمية وتوفير متطلباتها، والسياسات التي تطبقها إدارة الكلية، هي جوانب العمل التي تحقق أعلى درجات الرضا لهم.

كما قام خليفات (2000) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، وعلاقته ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس والعمل والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة، والكلية التي ينتمي إليها، والدولة التي تخرج منها، وجهة الإنفاق للحصول على شهادة الدكتوراه، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، والبالغ عددهم (320) عضواً.

واستخدم في الدراسة استبانة تضمنت خمسة مجالات، وهي: ظروف العمل، والدخل، وفرص الترقية، والنمو المهني، والإشراف والعلاقات الإنسانية، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية هو العلاقات الإنسانية، والإشراف، وظروف العمل، بينما كان مجالا الترقية والنمو المهني والدخل أقل مصادر الرضا عن العمل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات الجنس والدرجة العلمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل تعزى لمتغيرات العمر، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، وجهة الإنفاق والكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس.

وبهدف التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية أجرى السعود (2001) دراسة على عينة تكونت من (105) عضواً، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، وشكلت عينة الدراسة ما نسبته (17.2%) من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ عدده (612) عضواً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة الأردنية كانت متوسطة في مجالات العلاقات مع الزملاء، والإدارة الأكاديمية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجالي الراتب والحوافز والترقية.

كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس ونوع الكلية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الحالة الاجتماعية، والعمر، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في ثلاثة مجالات من مجالات الرضا الوظيفي الخمسة.

الدراسات الأجنبية:

قامت ميلوشف (Milosheff, 1990) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع، وعلاقته ببعض المتغيرات المتمثلة في الجنس، والمؤهل العلمي، والوقت الذي يقضى في إعداد الأنشطة والوضع المالي للكلية، ونوعية الكلية، والتفاعل مع الإدارة، والقسم الذي

ينتسب إليه عضو هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (703) عضو هيئة تدريس في (35) كلية، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع كان متوسط نسبياً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (P=0.05) في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والقسم الذي ينتسب إليه عضو هيئة التدريس.

بينما كان هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، وكل من الظروف المالية للكلية والوقت الذي يتم قضاؤه في الأنشطة من تحضير وتعليم وإرشاد للطلاب، وأنه يوجد تأثير دال إحصائياً لفهم وإدراك بيئة الكلية والبيئة الإدارية على الرضا الوظيفي، كما تبين عدم توافق الإحصائيات في هذه الدراسة مع نموذج (Herzberg) الذي يرى أن المتغيرات التي تسهم في الرضا عن العمل هي جوهر العمل نفسه، وأن عدم الرضا هو نتيجة ظروف خارجية.

كما قام هيرن (Hearn, 1991) بدراسة تحت عنوان "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كما يتصورهما كادر كليات المجتمع ومعاهد الخريجين"، هدفت إلى تحديد المتغيرات التي تدعم الرضا الوظيفي أو الولاء التنظيمي ما بين موظفي معهد الخريجين الأوروبي، تكونت عينة الدراسة من المديرين وأعضاء هيئة التدريس وطاقم العاملين في (112) كلية مجتمع، واستخدم الباحث مقياس (OCQ) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس (JSI) لقياس الرضا الوظيفي، وكانت أبرز النتائج، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى المدراء وأعضاء هيئة التدريس وطاقم العاملين، وأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وغموض الدور من جهة، والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى، ووجود علاقة قوية بين الأمن الوظيفي والولاء التنظيمي، بينما لم تظهر هذه العلاقة مع الرضا الوظيفي.

أما ناغايا (Ngayai, 1992) فقد أجرى دراسة هدفت إلى قياس الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كينيتا (Kenyatta)، وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية المتمثلة في العمل، والرتبة الأكاديمية، والجنسية، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة

التدريسية والبالغ عددهم (300) عضو برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومحاضر مشارك، استخدم الباحث استبانة وصف العمل (JDI) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى أن أكثر الأعضاء كانوا راضين عن عملهم وعن زملاء العمل وعن العمل عموماً، وأنهم بدوا مستائين فيما يتعلق بفرص الترقية، وأن أكثر الأعضاء كانوا راضين بدرجة متوسطة عن عملهم الحالي وعن الراتب والإشراف، كما تبين أن العمر، والرتبة الأكاديمية، والجنسية كان لها تأثير على الرضا الوظيفي، بينما لم تؤثر الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي لديهم، وقد أوصى الباحث بضرورة إيجاد نظام ملائم من الترقيات وتطوير أعضاء هيئة التدريس.

وفي دراسة قام بها كولوباندي (Kouloabandi, 1993) هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في بعض الجامعات الإيرانية، وبيان أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، والراتب الشهري، والرتبة الأكاديمية، وسنوات التدريس في التعليم العالي) على الرضا الوظيفي لديهم، تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كليات إدارة الأعمال في (10) جامعات حكومية، استخدم الباحث مقياس (Hill) (FTS) للرضا الوظيفي، وقد اشتمل على (26) فقرة موزعة على الأبعاد التالية: التدريس، ووسائل الراحة، والدعم العلمي، والعوامل المادية، والإدارة، وظروف العمل، وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة في مجالات التدريس، ووسائل الراحة، والدعم العلمي، والعوامل المادية، وظروف العمل، في حين كانت قليلة في مجال إدارة الكلية، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي يعزى لمتغيرات العمر، والرتبة، وسنوات التدريس في التعليم العالي، والراتب الشهري.

وأجرى ليكو وشومتشر (Liacqua, Schumacher, 1995) دراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعلم العالي، وذلك بتطبيق نظرية العاملين لهرزبرغ (Herzberg) التي تتضمن العوامل الجوهرية وتشمل (الحرية في التدريس، والتحدي في العمل، والدعم المالي للبحوث،

الدافعية في العمل، والمستوى الأكاديمي للطلاب)، والعوامل الخارجية وتشمل مدة الخدمة في الجامعة ونظام التقاعد، والراتب، ومعرفة أثر الخصائص الديمغرافية من الجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والرتبة الاكاديمية والتخصص على الرضا الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (83) عضواً، وكشفت الدراسة عن النتائج التالية: أن الخصائص الديمغرافية من العمر والجنس والتدريس لم يكن لها تأثير هام على الرضا الوظيفي، بينما كان هناك تأثير للمتغيرات التالية: مدة الخدمة، والرتبة الأكاديمية، والعمر، والتخصص على عدم الرضا الوظيفي، كما دعمت النتائج نظرية هيزبرغ (Herzberg) المتعلقة بتأثير المتغيرات الجوهرية والعرضية في الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة ارتباط متبادلة بين العوامل الجوهرية وهي (التدريس، والإحساس بالتحدي، والمستوى الأكاديمي للطلبة، والدعم المالي للبحث العلمي) والرضا الوظيفي، بينما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بعلاقة متبادلة مع نظام التقاعد ومدة الخدمة.

كما أجرى ترويل وبرايس ووليام (Truell, Price, William, 1998) دراسة بعنوان "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع المهنية"، هدفت إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين، تكونت عينة الدراسة من (255) عضواً تم اختيارهم عشوائياً من ست كليات مهنية في ولاية فرجينيا، طبق الباحث مقياس (Wood, 1973, 1976) للرضا الوظيفي، والذي يتكون من (70) فقرة موزعة على عشرة عوامل للرضا وعدم الرضا الوظيفي كما تضمنتها نظرية هيرزبرغ، أشارت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس المتفرغين وغير المتفرغين، في كليات المجتمع كما تبين أن مجال العمل نفسه كان مصدراً لرضا أعضاء هيئة التدريس المتفرغين، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالسياسة والإدارة والمسؤولية والإشراف وظروف العمل، تحقق أعلى درجات الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس غير المتفرغين.

وبهدف اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ومعرفة فيما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الداخلية والحوافز الخارجية من جهة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من جهة أخرى، أجرت كوبرلي (Coberly, 2004) دراسة على عينة تكونت من (477) عضو هيئة تدريس في (34) مركزاً للبحوث في الجامعات الأمريكية عن طريق مسح الإنترنت، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتنبأ بالولاء التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الداخلية والخارجية والرضا الوظيفي، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحوافز الداخلية على الولاء التنظيمي.

كما قام أوكبر وسكيولس وإرونديو (Okpara, Squillace, Erondu, 2005) بدراسة هدفت إلى اختبار أثر اختلاف الجنس على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في الولايات المتحدة، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في الجامعات والكليات، وقد تم سحب عينة تكونت من (1100) عضو اختيروا من (80) جامعة، وأظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الجنس، وكان مجال ظروف العمل وزملاء العمل أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الإناث، بينما كانت جوانب العمل المتعلقة بالراتب، والترقيات، والإشراف أكثر مصادر الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من الذكور، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للرتبة الأكاديمية على الرضا الوظيفي ولكلا الجنسين.

تعقيب على الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

استهدفت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجملها قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية. إلا أنها اختلفت في تحديد العوامل والأبعاد المؤثرة على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

وقد دللت النتائج أن مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما في نتائج دراسة (حكيم، 1995) و(السعود، 2001) و(Miloshef, 1990).

كما بينت النتائج أن درجة الرضا عن مجالي الراتب وفرص النمو والترقية التي يتيحها العمل لأعضاء هيئة التدريس كانت متدنية في معظم الدراسات التي تناولت هذا المجال منها دراسة (شديفات، 1999) و(طناش، 1990) و(حكيم، 1995) و(خليفات، 2000) و(حريم، 2000) و(Nagayai,1992).

كما كانت درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس متوسطة في مجال الإشراف، كما أشارت نتائج دراسة (السعود، 2001)، بينما كانت منخفضة في نتائج دراسة (حكيم، 1995) و(Nagayai,1992) و(Kouloabandi,1993) و (Okpara. et. al, 2005). ومرتفعة في نتائج دراسة (خليفات، 2000) و(حريم، 2000).

أشارت نتائج بعض الدراسات إلى تدني درجة الرضا فيها في مجال العلاقة مع الزملاء لدى الذكور وارتفاعها لدى الإناث كما في دراسة (Okpara et al. 2005) وحصول هذا المجال على درجة متوسطة في دراسة (السعود،2001) ودرجة مرتفعة في دراسة (حريم، 2000) و (Nagayai, 1992).

بينت نتائج دراسة (Kouloabandi,1993) أن الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا في مجالات التدريس، ووسائل الراحة، والدعم للبحوث العلمية، أما دراسة (Coberly, 2004) فقد وجدت أن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي من جهة والمكافآت والحوافز الداخلية والخارجية من أخرى، كما وجد (Hearn,1991) أن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي.

كما بينت نتائج الدراسات المستعرضة أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديمغرافية (العمر، والجنس، ومدة الخدمة، والرتبة الأكاديمية، والدرجة العلمية) كانت غير ثابتة. وتختلف من دراسة إلى أخرى، فمثلاً أظهرت معظم الدراسات أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي وكل من العمر والرتبة الأكاديمية ومدة الخدمة، مثل دراسة (طناش، 1990) و(شديفات، 1999) و(خليفات،2000)، وفي المقابل لم تظهر هذه العلاقة في نتائج دراسة (السعود، 2001) و(Kouloabandi, 1993).

كما اتفقت نتائج دراسة (حكيم، 1995) و(خليفات، 2000) و (Miloshef, 1990) على عدم وجود اثر لمتغير الدرجة العلمية على الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج دراسة (السعود، 2001) أن هناك أثراً لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي، في حين لم يظهر هذا الأثر لمتغير الجنس على الرضا الوظيفي في دراسة (طناش، 1990) و(خليفات، 2000) و(Miloshef, 1990) و (Liaqua & Schumacher, 1995).

وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تصميم استبانة الدراسة من خلال التعرف على مجالات وأبعاد الرضا، بالإضافة لإسهام نتائج تلك الدراسات في إثراء هذه الدراسة، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها بنتائج هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياس مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي والمستمر والأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، نظراً لأهمية الولاء التنظيمي في تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو العمل والمنظمة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، حيث لم تتطرق أي دراسة لدراسة هذه العلاقة على حد علم الباحثة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، والخطوات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى إجراءات الدراسة، والطرق الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية (عمان الأهلية، وفيلادفيا، والإسراء، والعلوم التطبيقية، والبتراء، والزيتونة الأردنية، واربد الأهلية، وجرش الأهلية، والزرقاء الأهلية، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وكلية العلوم التربوية).

وقد بلغ عددهم الكلي (1978) عضو هيئة تدريس، حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي للعام (2004-2005). ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة والنوع الاجتماعي

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة الكلي حسب الجامعة والنوع الاجتماعي

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس		المجموع
	ذكور	إناث	
1. عمان الأهلية	172	32	204
2. فيلادفيا	276	83	359
3. الإسراء	186	39	225
4.العلوم التطبيقية	177	40	217
5. البتراء	120	84	204
6.الزيتونة الأردنية	190	65	255
7. اربد الأهلية	115	14	129
8. جرش الأهلية	147	19	166
9.الزرقاء الأهلية	136	17	153
10. الأميرة سمية للتكنلوجيا	39	4	43
11. كلية العلوم التربوية	16	7	23
المجموع	1574	404	1978

2.3 عينة الدراسة:

لقد تم اختيار عينة قصدية من الجامعات الخاصة التي تمنح درجة البكالوريوس لتكون مجتمع الدراسة، وتتكون هذه العينة من (6) جامعات، هي (عمان الأهلية، وفيلادفيا، والإسراء، والعلوم التطبيقية، والبتراء، والزيتونة)، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس فيها ممن يحملون الرتب الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس) (1288) عضواً، تم اختيار هذه الجامعات بصورة قصدية من بين الجامعات الأخرى لكون هذه الجامعات تمثل أقدم الجامعات الخاصة في الأردن، وأكبرها من حيث عدد الكليات الموجودة فيها، وعدد أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية

الجامعة	النوع الاجتماعي		الرتبة الأكاديمية				
	ذكور	إناث	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	المجموع
عمان الأهلية	172	32	21	30	92	61	204
فيلادلفيا	237	49	25	49	131	81	286
الإسراء	185	39	17	43	108	56	224
العلوم التطبيقية	168	35	19	38	112	34	203
البتراء	104	49	16	40	58	39	153
الزيتونة	169	49	27	52	115	24	218
المجموع	**1035**	**253**	**125**	**252**	**616**	**295**	**1288**

وقد تم سحب عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة (50%) حسب متغيري النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية من كل جامعة، وبذلك يكون حجم العينة الكلي (644) عضواً، وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد العينة، فاسترجعت (580) استبانه، وتم استبعاد (21) استبانه لعدم اكتمالها، ليصبح عدد الاستبانات الكامل (559) استبانة، لتشكل ما نسبة (87.45%) من حجم العينة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب

المتغيرات الديمغرافية: النوع الاجتماعي، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدة الخدمة في الجامعة، الكلية.

جدول (3)

توزيع أفراد الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	435	%77.8
	أنثى	124	%22.2
العمر	29 سنة فأقل	61	%10.9
	30–49 سنة	283	%50.6
	50 سنة فأكثر	215	%38.5
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	52	%9.3
	أستاذ مشارك	101	%18.1
	أستاذ مساعد	271	%53.8
	مدرس	135	%18.8
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	292	%52.2
	6–10 سنوات	119	%21.3
	11 سنة فأكثر	148	%26.5
الكلية	كليات علمية	225	%40.3
	كلية إنسانية	334	%59.7

3.3 أداة الدراسة:

لقد استخدم في هذه الدراسة المقياس الـــذي طـــوره كل من آلن وماير (Allen & Mayer, 1990) لقياس الولاء التنظيمي، وقد تم ترجمته وإجراء بعض التعديلات البسيطة عليه ليتلاءم مع البيئة المبحوثة، كاستبدال كلمة منظمة بجامعة، وفرد بعضو هيئة التدريس.

كما تم إعداد وتطوير أداة لقياس الرضا الوظيفي من خلال الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي، والاستفادة من أدوات الدراسات السابقة

ذات العلاقة، مثل دراسة (طناش،1990)، و(العمري، 1996)، و(السعود، 2001)، و(خليفات، 2000) وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية الآتية (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية).

الجزء الثاني: يقيس الولاء التنظيمي: ويتضمن (20) فقرة تشتمل على الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي)، وقد تم تدريج الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق إطلاقاً)، وتمثل رقمياً (1.2.3.4.5).

الجزء الثالث: ويتضمن (25) فقرة لقياس الرضا الوظيفي بأبعاده الخمسة، وهي: (ظروف العمل وطبيعته، والراتب، والعلاقة مع الزملاء، والحوافز، والعلاقة مع الرؤساء)، وتم تحديد خمسة بدائل للإجابة عن فقرات الأداة، وهي: (راضٍ بدرجة عالية، وراضٍ إلى حد ما، ولا يعنيني الأمر، وغير راضٍ إلى حد ما، وغير راضٍ إطلاقاً)، وتمثل رقمياً (1.2.3.4.5.)، والجدول رقم (4) يبين متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

جدول رقم (4)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الرقم	المتغيرات	الفقرات
أ	**الولاء التنظيمي**	20-01
	1. الولاء العاطفي	08-01
	2. الولاء المستمر	14-09
	3. الولاء الأخلاقي	20-15
ب.	**الرضا الوظيفي**	45-21
	1. ظروف العمل وطبيعته	25-21
	2. الراتب	30-26
	3. العلاقة مع الزملاء	34-31
	4. الحوافز	40-35
	5. العلاقة مع الرؤساء	45-41

4.3 صدق الأداة:

للتأكد من صدق محتوى فقرات الأداة بصيغتها الأولية والتي تألفت من (49) فقرة، تم عرضها على (14) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المختصين في مجال الإدارة التربوية، وإدارة الأعمال، والإدارة العامة، والقياس والتقويم واللغة العربية، في جامعة مؤتة والجامعة الأردنية، وقد طلب إليهم إبداء آرائهم حول مدى صلاحية الفقرات، من حيث سلامة اللغة ووضوح الصياغة، ومدى ملاءمة الفقرات تحت كل بعد من الأبعاد المحددة، بالإضافة لاقتراح أية تعديلات أو ملاحظات يرونها مناسبة.

وبعد عرض الأداة على لجنة التحكيم تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة إزاء بعض الفقرات، والتي تركزت في مجملها حول حذف أربع فقرات من استبانة الولاء التنظيمي لوجود تشابه بينها وبين فقرات أخرى، بالإضافة إلى عكس المعيار للفقرات السلبية فيها، وإجراء بعض التعديلات على استبانة الرضا الوظيفي من حذف وإضافة وتعديل صياغة بعض الفقرات فيها (الملحق أ).

وبعد إجراء التعديلات أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (45) فقرة، موزعة على أبعاد الدراسة (الملحق ب).

5.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (32) عضو هيئة تدريس، منهم (15) عضواً من جامعة الإسراء، و(17) عضواً من جامعة الزيتونة، تم استثنائهم من الدراسة.

وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Equation) للاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ثبات الأداة ككل (0.89) وتعتبر هذه القيمة مقبولة لأغراض إجراء الدراسة، كما تم استخراج معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الأداة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) الآتي:

جدول رقم (5)

معاملات الثبات للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

الرقم	البعد	أرقام الفقرات	معامل الثبات
أ.	الولاء التنظيمي	20−1	0.85
1.	الولاء العاطفي	8−1	0.78
2.	الولاء المستمر	14−9	0.87
3.	الولاء الأخلاقي	20−15	0.84
ب.	الرضا الوظيفي	45−21	0.88
1.	ظروف العمل وطبيعته	25−21	0.82
2.	الراتب	30−26	0.79
3.	العلاقة مع الزملاء	34−31	0.89
4.	الحوافز	40−35	0.83
5.	العلاقة مع الرؤساء	45−41	0.85
6.	الأداة ككل	45−1	0.89

6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغيرات الديمغرافية، وهي:

أ- النوع الاجتماعي: وله مستويان (ذكر، أنثى).

ب- العمر: وله ثلاثة مستويات (29 سنة فأقل، 30−49 سنة، 50 سنة فأكثر).

ج- مدة الخدمة في الجامعة: ولها ثلاثة مستويات (5 سنوات فأقل، 6−10 سنوات، 11 سنة فأكثر).

د- الرتبة الأكاديمية: ولها أربعة مستويات (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس).

ه- الكلية: ولها مستويان (إنسانية، وعلمية).

2. المتغير المستقل: الولاء التنظيمي، ويتكون من الأبعاد التالية (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

3. المتغير التابع: الرضا الوظيفي، ويشير إلى استجابة أعضاء هيئة التدريس عن مدى رضاهم عن (ظروف العمل وطبيعته، الراتب، العلاقة مع الزملاء، الحوافز، العلاقة مع الرؤساء).

7.3 إجراءات الدارسة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بتوزيعها شخصياً على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (644) عضو هيئة تدريس، تم استرجاعها بالطريقة نفسها، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والكاملة (559) استبانه، وتشكل ما نسبته (87.54%) من عينة الدراسة، وتم بعدها تحليل البيانات باستخدام الحاسوب والرزم الإحصائية (SPSS).

8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)، لإجراء التحليل المناسب لكل سؤال من أسئلة الدراسة، كما يلي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ولائهم التنظيمي، ورضاهم الوظيفي ككل، ولكل بعد من أبعادهما.

2. للإجابة عن السؤال الثالث:

تم استخدام مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ككل، ولكل بعد من أبعادها، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

3. للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA)، واختبار شفيه للمقارنات البعيدة للكشف عن

الفروقات بين (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)، في تقديرات أعضاء هيئة التدريس إزاء متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ومعرفة أثر متغيرات النوع الاجتماعي والعمر والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة، والكلية في تصورات أعضاء هيئة التدريس إزاء متغيرات الدراسة.

ولتحديد مستويات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة بشكل عام وللفقرات المكونة لكل بُعد، وبالتالي فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي.

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49−2.5	2.49−1

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) اعتبر مستوى التصور مرتفعاً، وإذا كان المتوسط الحسابي يقع بين (2.5−3.49) فإن مستوى التصورات يكون متوسطاً، أما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

وفيما يلي عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداة ككل، وللفقرات المكونة لكل بعد، والبالغ عددها (20) فقرة، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب أهميتها. والجدول رقم (6) يبين تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد الولاء التنظيمي.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن أبعاد الولاء التنظيمي مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-8	الولاء العاطفي	3.58	0.56	%71.65	1	مرتفع
15-20	الولاء الأخلاقي	3.22	0.61	%64.34	2	متوسط
9-14	الولاء المستمر	3.19	0.59	%63.77	3	متوسط
1-20	الولاء التنظيمي	3.33	0.47	%66.53	-	متوسط

وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد الأداة بشكل عام والفقرات المكونة لكل بعد.

أولاً: بُعد الولاء العاطفي

ويتكون هذا البُعد من (8) فقرات تقيس الولاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس، والجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه الفقرات وللبعد بشكل عام.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد الولاء العاطفي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
.7	لهذه الجامعة مكانه عالية في نفسي.	3.68	0.93	1	مرتفع
.2	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.	3.67	0.89	2	مرتفع
.6	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل فيها.	3.61	0.96	3	مرتفع
.8	أشعر بولاء مستمر لهذه الجامعة.	3.57	0.99	4	مرتفع
.1	لدي لرغبة في قضاء ما تبقى من الجامعة التي اعمل بها.	3.56	0.91	5	مرتفع
.5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة.	3.55	0.94	6	مرتفع
.4	يصعب على الالتحاق بجامعة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة.	3.53	0.95	7	مرتفع
.3	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.	3.50	0.97	8	مرتفع
	الولاء العاطفي	3.58	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي لفقرات بُعد الولاء العاطفي بلغ (3.58)، مما يدل على أن مستوى الولاء العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس كـــان مرتفعاً. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد مـــا بـــين (3.68) والمتعلقة بالفقرة رقم (7) "لهذه الجامعة مكانه عالية فـــي نفـــسي"، وبـــين (3.50) والمتعلق بالفقرة رقم (3) "أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية"، وقد جاءت الفقرات وفق الترتيب التنازلي التـــالي (7، 2، 6، 8، 1، 5، 4، 3).

ثانياً: بُعد الولاء الأخلاقي

ويتكون هذا البعد من (6) فقرات، ويشير الجدول رقم (8) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات هذا البُعد.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد الولاء الأخلاقي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
15.	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعـــة التي أعمل بها.	3.47	0.98	1	متوسط
17.	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاســـتمرار في عملي في هذه الجامعة	3.45	0.94	2	متوسط
19.	أحرص على الاستمرار بالعمل في هـــذه الجامعة	3.42	0.95	3	متوسط
18.	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل فـــي مكان آخر	3.26	0.93	4	متوسط
20.	من الأفضل أن يقضي الأفـــراد حيـــاتهم المهنية في الجامعة نفسها	3.18	0.90	5	متوسط
16.	الانتقال من جامعة إلى أخرى عملا غير أخلاقي.	2.56	0.88	6	متوسط
	الولاء الأخلاقي	3.22	0.61	–	متوسط

يُظهر الجدول رقم (8) أنّ المتوسط الحسابي لهذا البعد بلـــغ (3.22)، ممـــا يشير إلى أن مستوى الولاء الأخلاقي لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.47–2.56) وفقاً للترتيب التنازلي التالي (15، 17، 19، 18، 20، 16)، فقد جاءت الفقرة رقم (5) "أشـــعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة التي أعمل بها"، بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أعلى متوسط لفقرات الولاء الأخلاقي. وجاءت الفقرة رقم (16) "الانتقال من جامعة إلى أخرى عملاً غير أخلاقي"، في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.56).

ثالثاً: بُعد الولاء المستمر

يتكون هذا البُعد من (6) فقرات، ويشير الجدول رقم (9) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب الأهمية لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن فقرات هذا البعد.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد الولاء المستمر مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
10.	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا مـــا قررت ترك العمل في الجامعة	3.47	0.96	1	متوسط
11.	إن بقائي في الجامعة نـــابع مـــن حـــاجتي للعمل فيها.	3.42	0.99	2	متوسط
13.	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في جامعة أخرى	3.15	0.95	3	متوسط
12.	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكـــر في ترك العمل	3.06	0.98	4	متوسط
14.	تقدم لي مكاسب لا تتوافر فـــي جامعـــات أخرى مقابلة لها	3.05	0.94	5	متوسط
9.	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر	2.98	0.93	6	متوسط
	الولاء المستمر	3.19	0.59	–	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا البُعد يقع ضمن الدرجة المتوسطة، حيث بلغ (3.19) مما يدل على أن مستوى الولاء المستمر كان متوسطاً لدى أعضاء هيئة التدريس، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد بين (3.47–2.98) وفق الترتيب التنازلي التالي (10، 11، 13، 12، 14، 9)، وقد جاءت الفقرة رقم (10) "سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة"، بأعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.47) على المقياس الخماسي، وبلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (9) "أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر"، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، وبلغ متوسطها الحسابي (2.98)، وهي درجة متوسطة.

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداة الرضا الوظيفي بشكل عام، وللفقرات المكونة لكل بُعد، والبالغ عددها (25) فقرة، وترتيبها حسب الأهمية، والجدول رقم (10) يبين تصورات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد الرضا الوظيفي بشكل عام.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة عن أبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
31–34	العلاقة مع الزملاء.	3.64	0.62	%72.80	1	مرتفع
41–45	العلاقة مع الرؤساء.	3.24	0.59	%64.80	2	متوسط
21–25	ظروف العمل وطبيعته.	3.70	0.54	%61.40	3	متوسط
35–40	الحوافز	3.95	0.57	%59.00	4	متوسط
26–30	الراتب	2.71	0.55	%45.20	5	متوسط

وفيما يلي عرض للنتائج المتعلقة بتصورات أعضاء هيئة التدريس نحو أبعاد الرضا الوظيفي بشكل عام، والفقرات المكونة لكل بُعد.

أولاً: بُعد العلاقة مع الزملاء:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد العلاقة مع الزملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
12.	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم	3.78	0.94	1	مرتفع
13.	يتبادل الزملاء مشاعر الود والاحترام	3.72	0.98	2	مرتفع
14.	يحرص الزملاء على تنمية الأنشطة الاجتماعية فيما بينهم	3.56	0.92	3	مرتفع
11.	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم	3.52	0.99	4	مرتفع
	العلاقة مع الزملاء	3.64	0.62	–	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط الكلي لفقرات بعد العلاقة مع الزملاء بلغ (3.64)، مما يدل على أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن بُعد العلاقة مع الزملاء كان مرتفعاً، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد بين (3.78-3.52) وفق الترتيب التنازلي التالي (12، 13، 14، 11)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) "يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.78) وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) "يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم" بمتوسط حسابي (3.52).

ثانياً: بُعد العلاقة مع الرؤساء:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد العلاقة مع الرؤساء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
23.	يتفهم الرؤساء الظروف الفردية لأعضاء الهيئة التدريسية.	3.33	0.96	1	متوسط
21.	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والاحترام	3.32	0.98	2	متوسط
24.	يتقدم رئيسي المباشر لمساعدتي على حل المشكلات المهنية التي تواجهني.	3.28	0.97	3	متوسط
22.	اشعر بعدالة الرؤساء في العمل	3.25	0.94	4	متوسط
25.	تلاقي شكاوى أعضاء الهيئة التدريسية الاهتمام اللازم من قبل الإدارة.	3.03	0.95	5	متوسط
	العلاقة مع الرؤساء	3.24	0.59	–	متوسط

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات بُعد العلاقة مع الرؤساء بلغ (3.24)، مما يشير إلى أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن بُعد العلاقة مع الرؤساء كان متوسطاً وقد جاءت فقرات هذا البُعد وفق الترتيب التنازلي التالي (23، 21، 24، 22، 25)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.32) الفقرة رقم (23) "يتفهم الرؤساء الظروف الفردية لأعضاء الهيئة التدريسية" وبين (3.03) الفقرة رقم (25) "تلاقي شكاوى أعضاء الهيئة التدريسية الاهتمام اللازم من قِبل الإدارة".

ثالثاً: بُعد ظروف العمل وطبيعته:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
5.	عدد الساعات المعتمدة التي ادرسها مناسب.	3.44	0.87	1	متوسط
3.	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	3.26	0.86	2	متوسط
4.	عدد الطلبة في المساقات التي ادرسها مناسب.	3.02	0.83	3	متوسط
1.	القيام بعملي يحقق لي الشعور بالإنجاز	2.86	0.84	4	متوسط
2.	اشعر بالاستقلالية في العمل	2.76	0.85	5	متوسط
	ظروف العمل وطبيعته	3.07	0.54	–	متوسط

يظهر الجدول رقم (13) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات بُعد ظروف العمل وطبيعته مرتبة تنازلياً حسب أهميتها، وقد بلغ المتوسط الكلي لإجابات أعضاء هيئة التدريس عن ظروف العمل وطبيعته (3.07)، مما يدل على أن مستوى الرضا عن هذا البُعد كان بدرجة متوسطة، وقد جاءت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد ما بين (3.44) للفقرة رقم (5) "عدد الساعات المعتمدة التي أدرسها مناسب"، وهو أعلى متوسط لفقرات ظروف العمل وطبيعته، وبين (2.76) الفقرة رقم (2) "أشعر بالاستقلالية بالعمل"، فقد جاءت المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي.

رابعاً: الحوافز:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد الحوافز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
20.	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة	3.27	0.97	1	متوسط
19.	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة.	3.15	0.93	2	متوسط
16.	أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة.	2.91	0.93	3	متوسط
18.	توجد عدالة في الحصول على ترقية.	2.89	0.95	4	متوسط
17.	أحصل على الدعم المادي اللازم لإجراء البحوث والدراسات.	2.75	0.94	5	متوسط
15.	اشعر بعدالة ما احصل علية من مكافآت وحوافز.	2.73	0.91	6	متوسط
	الحوافز	2.95	0.57	–	متوسط

يتبين الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العام لفقرات بُعد الحوافز بلغ (2.95) مما يشير إلى أن مستوى الرضا عن هذا البُعد كان بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد ما بين (3.27) الفقرة رقم (20) "تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة"، وهو أعلى متوسط لفقرات الحوافز، وبين (2.73) الفقرة رقم (15) "أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز"،

خامساً: بُعد الراتب:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن فقرات بعد الراتب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
.10	يؤمن لي راتبي حياة جيدة.	2.93	0.86	1	متوسط
.8	أتقاضى راتبا جيدا مقارنة برواتب الأكاديميين في الجامعة	2.81	0.91	2	متوسط
.7	يؤمن لي عملي راتبا جيدا مقارنة برواتب الأكاديميين في الجامعات الأخرى	2.74	0.93	3	متوسط
.6	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.	2.62	0.88	4	متوسط
.9	يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي.	2.45	0.89	5	منخفض
	الراتب	2.71	0.55		متوسط

يبيّن الجدول رقم(9) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب حسب الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن الراتب بلغ (2.71)، وهذا يعني أنّ مستوى الرضا عن الراتب كان بدرجة متوسطة. وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد ما بين (2.93-2.62) باستثناء الفقرة رقم (9) "يغطي الراتب الاحتياجات الأساسية لي ولأسرتي"، بلغ المتوسط الحسابي لها (2.45)، وهو متوسط حسابي منخفض.

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين أبعاد الولاء التنظيمي(العاطفي والمستمر والأخلاقي) والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام مصفوفة معاملات الارتباط، ويبين الجدول رقم (16) نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (16)

مصفوفة معاملات الارتباط للعلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ككل وكل بُعد من أبعادهما

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع		الولاء العاطفي	الولاء المستمر	الولاء الأخلاقي	الولاء التنظيمي
ظروف العمل وطبيعته	ر	0.187	0.251	0.159	0.271
	α	0.000	0.000	0.000	0.000
الراتب	ر	0.289	0.358	0.210	0.360
	α	0.000	0.000	0.000	0.000
العلاقة مع الزملاء	ر	0.347	0.388	0.364	0.469
	α	0.000	0.000	0.000	0.000
الحوافز	ر	0.362	0.501	0.405	0.528
	α	0.000	0.000	0.000	0.000
العلاقة مع الرؤساء	ر	0.400	0.383	0.346	0.390
	α	0.000	0.000	0.000	0.000
الرضا الوظيفي	ر	0.481	0.545	0.385	0.593
	α	0.000	0.000	0.0000	0.000

* جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

يظهر من الجدول رقم (16) وجود علاقات قوية بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والرضا الوظيفي ككل ولكل بعد من أبعادهما، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغير الكلي المستقل، والمتغير الكلي التابع (0.593) وهو ذو دلالة إحصائية عند (α=0.05)، وقد كان أقوى أبعاد الولاء التنظيمي ارتباطاً مع المتغير الكلي التابع

(الرضا الوظيفي) هو بعد الولاء المستمر، إذ بلغ معامل الارتباط (0.545) وهو ذو دلالة إحصائية عند (α=0.05)، ويليه بعد الولاء العاطفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.481) وهو ذو دلالة إحصائية عند (α=0.05)، يليه بعد الولاء الأخلاقي، فبلغ معامل الارتباط (0.385)، وهو ذو دلالة إحصائية عند (α=0.05).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الولاء المستمر) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الحوافز) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.501) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (الولاء المستمر) في المتغير التابع (ظروف العمل وطبيعته) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.251).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الولاء العاطفي) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (العلاقة مع الرؤساء) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.400) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (الولاء العاطفي) في المتغير التابع(ظروف العمل وطبيعته) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.187).

وفيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الولاء الأخلاقي) والأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الحوافز) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.405) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت المتغير المستقل (الولاء الأخلاقي) في المتغير التابع (ظروف العمل وطبيعته) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.159).

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. كما يبين ذلك الجدول رقم (17).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج للعلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	65.973	21.991		
الخطأ	551	105.018	0.191	*115.380	0.000
الكلي	554	170.992			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α=0.01)

معامل التحديد (R^2) =0.386

يتبين من معطيات جدول رقم (17) ثبات صلاحية النموذج للإجابة على التساؤل الثالث استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (115.380) عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (38.6%) من التباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع الإجابة على السؤال الثالث.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة

الولاء التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
الولاء العاطفي	0.262	0.067	0.385	8.831	0.000
الولاء المستمر	0.310	0.035	0.386	8.911	0.000
الولاء الأخلاقي	0.236	0.027	0.315	8.628	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لها تأثير في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بدلالة قيم (t) المحسوبة لها على التوالي والبالغة (8.83، 8.911، 8.628)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة للمتغيرات الديمغرافية، كما هو مبين في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن الولاء التنظيمي حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)

المتغيرات	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكور	3.27	0.61
	إناث	3.68	0.47
العمر	29 سنة فأقل	3.21	0.61
	30–49 سنة	3.27	0.55
	50 سنة فأكثر	3.42	0.63
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.54	0.72
	أستاذ مشارك	3.42	0.65
	أستاذ مساعد	3.43	0.54
	مدرس	3.43	0.58
مدة الخدمة في الجامعة	1–5 سنوات	3.38	0.57
	6–10 سنوات	3.47	0.47
	11 سنة فأكثر	3.57	0.69
الكلية	علمية	3.52	0.58
	إنسانية	3.42	0.60

وللكشف عن الفروقات بين النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديميـــة، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية في تصورات أعــضاء هيئـــة التـــدريس للـــولاء التنظيمي، تم إجراء تحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA) عنــد مــستوى الدلالة (α =0.05)، والجدول رقم (20) يبين نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين الخماسي للفروقات بين (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية) في تصورات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	1	13.018	13.018	41.09	0.000
العمر	2	3.549	1.774	5.60	0.004
الرتبة الأكاديمية	3	1.261	0.420	1.326	0.265
مدة الخدمة في الجامعة	2	2.807	1.404	4.430	0.012
الكلية	1	1.426	1.426	4.501	0.034
الخطأ	549	173.933	0.317		
الكلي	559	6361.880			

أولاً النوع الاجتماعي:

تشير النتائج في الجدول رقم (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05)، بين تصورات أفراد الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (41.09)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، وقد كانت الفروق لصالح الإناث، كما يظهر من الجدول رقم (19)، إذ سجّلت الإناث في عينة الدراسة أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابتهنّ (3.68) والمتوسط الحسابي لإجابة الذكور (3.27).

ثانياً العمر:

تبين النتائج في الجدول رقم (20) أن هناك فروقاً بين تصورات أعضاء هيئة التدريس للولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (5.60)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، وللكشف عن مصادر الفروق بين تصورات أفراد الدراسة ضمن فئات متغير العمر تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول رقم (21).

الجدول (21)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي حسب متغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	1-29 سنة	30-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.21	-	-	*0.21
30-49 سنة	3.27	-	-	*0.15
50 سنة فأكثر	3.42	-	-	-

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

يظهر من النتائج في الجدول رقم (21) أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ضمن فئة (50 سنة فأكثر)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.42)، وفئة (29 سنة فأقل) بلغ متوسطها الحسابي (3.21)، وكان الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.21)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، ولصالح فئة (50 سنة فأكثر)، كذلك كان هناك فرقاً بين متوسط فئة (50 سنة فأكثر)، ومتوسط فئة (30-49)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.27)، وقد بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.15)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، ولصالح فئة (50 سنة فأكثر).

ثالثاً الرتبة الأكاديمية:

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كانت

فيمة (ف) المحسوبة (1.326)، وبلغ مستوى الدلالة (0.265= α)، وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (0.05= α).

رابعاً: مدة الخدمة في الجامعة:

تبين النتائج في الجدول رقم (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد الدراسة تعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (4.430)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، ولفحص لصالح أي من فئات متغير الخدمة في الجامعة كانت الفروق، تم إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية، كما يبين الجدول (22).

الجدول (22)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6–10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.38	–	–	*0.19
6–10 سنوات	3.47	–	–	–
11 سنة فأكثر	3.57	–	–	–

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

يظهر من الجدول رقم (22) أن هناك فروقاً بين تصورات أفراد الدراسة للولاء التنظيمي بين فئة (11 سنة فأكثر) والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.57)، وفئة (5 سنوات فأقل) بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وقد بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.19) وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، ولصالح فئة (11 سنة فأكثر).

خامساً الكلية:

يبين جدول رقم (20) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد الدراسة تعزى لمتغير الكلية، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة له (4.50) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05= α)، ويبين الجدول رقم (19) أن الفروق كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لإجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية (3.52) ومتوسط إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية (3.42).

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديمغرافية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)

المتغيرات	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكور	3.09	0.58
	إناث	3.05	0.47
العمر	29 سنة فأقل	3.00	0.58
	30–49 سنة	3.11	0.51
	50 سنة فأكثر	3.09	0.61
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.36	0.61
	أستاذ مشارك	3.17	0.64
	أستاذ مساعد	3.07	0.52
	مدرس	2.93	0.49
مدة الخدمة في الجامعة	5 سنوات فأقل	3.19	0.52
	6–10 سنوات	3.03	0.55
	11 سنة فأكثر	2.98	0.63
الكلية	علمية	3.08	0.57
	إنسانية	3.16	0.55

وللكشف عن الفروقات بين (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديميـــة، مدة الخدمة في الجامعة، والكلية) في تصورات أعضاء هيئـــة التـــدريس للرضـــا

الوظيفي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل التباين للفروقات بين (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية) في تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي

المتغير	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	1	0.151	0.151	0.511	0.475
العمر	2	0.544	0.272	0.924	0.397
الرتبة الأكاديمية	3	5.807	1.936	6.572	0.000
مدة الخدمة في الجامعة	2	3.889	1.944	6.602	0.001
الكلية	1	1.174	1.174	3.986	0.046
الخطأ	549	161.401	0.295		
الكلي	559	5616.430			

أولاً النوع الاجتماعي:

يتضح من الجدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (0.511)، وبلغ مستوى الدلالة (α =0.475) وهو أعلى من مستوى الدلالة (α =0.05)، وهذا يعني عدم وجود اختلاف في تصورات أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانياً العمر:

يبين جدول رقم (24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة له (0.924) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α =0.05).

ثالثاً الرتبة الأكاديمية:

يظهر من الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد العينة للرضا الوظيفي يعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.572)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، وللكشف عن الفروقات بين متوسطات تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي تبعاً لفئات متغير الرتبة الأكاديمية تم إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية، والجدول رقم (25) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	3.36	–	–	–	–
أستاذ مشارك	3.17	–	–	–	–
أستاذ مساعد	3.07	*0.29	–	–	–
مدرس	2.93	*0.43	–	–	–

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

يظهر من الجدول رقم (25) أن هناك فروقاً بين متوسطات تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي، بين فئة الرتبة الأكاديمية (مدرس)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.93)، وفئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، بمتوسط حسابي (3.36)، حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.43)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، كما يُظهر الجدول وجود فروق بين متوسط فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ) ومتوسط فئة الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.07)، وبلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.29)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ).

رابعاً مدة الخدمة في الجامعة:

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي تبعاً لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.602)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، ولمعرفة لصالح أي من فئات متغير مدة الخدمة في الجامعة كانت الفروق تم إجراء اختبار شفيه للمتغيرات البعدية، كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية في تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي حسب متغير مدة الخدمة في الجامعة

مدة الخدمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6–10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.19	–	–	–
6–10 سنوات	3.03	–	–	–
11 سنة فأكثر	2.98	*0.21	–	–

ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05).

يبين الجدول رقم (26) أن هناك فروقاً بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة بين فئة (11 سنة فأكثر)، ومتوسطها الحسابي (2.98)، وفئة (5 سنوات فأقل) ومتوسطها الحسابي (3.19)، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأقل).

خامساً الكلية:

يتضح من الجدول رقم (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أفراد الدراسة للرضا الوظيفي يعزى لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (3.986)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α =0.05)، وكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.16) ومتوسط إجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية (3.08).

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، كما اشتمل على مجموعة من التوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1.5 مناقشة النتائج:

وفيما يلي مناقشة النتائج وتفسيرها تبعا لترتيب أسئلتها:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده(العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

أشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل (الولاء التنظيمي) جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ (3.33)، وجاء بعد الولاء العاطفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، يليه بعد الولاء الأخلاقي متوسط حسابي بلغ (3.22)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الولاء المستمر بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

ويمكن أن يعزى المستوى المنخفض من الولاء المستمر لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة مقارنة مع الأبعاد الأخرى للولاء التنظيمي، إلى عدم توفر المزايا المادية من المكافآت والحوافز وفرص الترقية، والتي تعطي الشعور بالرضا عن العمل وتجعلهم أكثر ارتباطا بالجامعة. بالإضافة إلى شعورهم بعدم الثبات والإستقرار الوظيفي وبأنهم يعملون في وظائف مؤقتة، نتيجة اعتماد الجامعات الخاصة سياسة العقود السنوية في تعيينهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العتيبي والسواط، 1997) والتي أشارت نتائجها إلى أن الموظفين يتصفون بدرجة متوسطة من الولاء في أبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) ودراسة (الخشالي، 2003) التي توصلت

إلى أن أعضاء هيئة الدريس في الجامعات الخاصة لديهم مستوى متوسط من الولاء لجامعاتهم.

واختلفت مع نتائج دراسة (العجمي، 1999) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (10) إلى أن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن مجالات الرضا الوظيفي كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.12)، باستثناء العلاقة مع الزملاء فقد سجلت درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وقد جاء بُعد الحوافز وبُعد الراتب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.71،2.95) على التوالي.

وقد يفسر المستوى العالي من الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن بعد العلاقة مع الزملاء إلى أن حجم هذه الجامعات صغير مما يزيد من فرص التواصل بينهم، وتبادل العلاقات الاجتماعية، بالإضافة إلى ذلك أن معظم الجامعات الخاصة في السنوات الأولى من تأسيسها وهذا يتطلب العمل بتعاون لإنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى زيادة الفرص لإقامة علاقات حميمة قائمة على الاحترام والثقة بينهم.

أما انخفاض مستوى الرضا عن الراتب والحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس فيعود إلى الثبات النسبي في الرواتب التي يحصلون عليها، وعدم تناسبها مع المتغيرات الاقتصادية والزيادة في تكاليف المعيشة، بالإضافة إلى عدم توفر فرص الحصول على إجازة التفرغ العلمي، والدعم المالي للبحوث، والتأمين الصحي، ومشاريع الإسكان، وقد يعود ذلك إلى الطبيعة الربحية التي تقوم عليها الجامعات الخاصة والتي تجعل أصحاب هذه الجامعات يترددون في دفع المزيد من الحوافز.

وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (Milosheff, 1990) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع كان متوسط، ودراسة (Nagayai, 1992) والتي أشارت نتائجها

إلى أن أكثر أعضاء هيئة التدريس في جامعة كينيا كانوا راضين عن عملهم وعن زملاء العمل وعن العمل عموماً، ودراسة (شديفات، 1999) التي أشارت نتائجها إلى أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ودراسة (السعود، 2001) التي توصلت إلى أن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس عن الحوافز والراتب كانت منخفضة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمستمر والأخلاقي) والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (16) إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والأخلاقي) والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، بصورة بعدية منفردة، وبصورة كلية مجتمعة، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط (0.593)، وكانت أقوى الأبعاد ارتباطا مع المتغير التابع الرضا الوظيفي، بعد الولاء المستمر حيث بلغ معامل ارتباطه (0.528)، يليه بعد الولاء العاطفي (0.481)، وجاء أقل معامل ارتباط لبعد الولاء الأخلاقي حيث بلغ (0.385).

وتفسر هذه النتيجة أن ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة وارتباطهم بها يتوقف على ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وتوظيف لقدراتهم، وبموجب ذلك فإنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ازدادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، أما أذا انخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم فإنه تقل نتيجة لذلك حماستهم للعمل وإقبالهم عليه، وتقل أيضاً مشاعر الولاء والانتماء للوظيفة وللجامعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العجمي، 1999) والتي توصلت إلى أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، ودراسة (Coberly, 2004) التي أظهرت وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمكافآت والحوافز الداخلية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس العاملون في

مراكز البحوث. وتختلف مع نتائج دراسة (Brown & Gaylor, 2002) أظهرت عدم وجود علاقة بين الولاء المستمر والرضا الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟

أشارت النتائج إلى أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية). وقد كانت الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي لصالح الإناث إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهن (3.68)، بينما بلغ متوسط الحسابي لإجابة الذكور (3.27)، ويمكن أن يعزى المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي لدى الذكور إلى كثرة فرص العمل المتاحة أمامهم وحرية التنقل من جامعة إلى أخرى وما لذلك من تأثير سلبي على اتجاهاتهم والسلوك الانتمائي لديهم، في حين تكثر المحددات والعقبات أمام الإناث في حرية التنقل من عمل إلى آخر. وقد يعزى أيضا إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار، وفي المقابل فإن سمة حب التغيير تعد من السمات البارزة التي يمتاز بها الذكور، من أجل الحصول على وضع مادي أو مهني أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Marchior & Henkin ,2004) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (21) أن الفروق كانت لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس ومن ذوي الفئات العمرية الأقل يسعون في بداية عملهم للحصول على وضع مادي أفضل، بينما لا يعد ذلك أمراً هاماً بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس ذوي الفئات العمرية الكبيرة، وذلك لأنه كلما تقدم بهم العمر تقل توقعاتهم من الجامعة فيصبح أكثر قناعة وواقعية، مما يترتب عليه زيادة ولائه التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (AL-Kahtani, 2005) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعمرهم.

كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، وقد كانت الفروق لصالح الفئة (11 سنة فأكثر)، يليه ذوي الخدمة (6–10)، وأخيرا ذوي الخدمة (5 سنوات فأقل)، وقد يرجع ذلك إلى أن مدة الخدمة في الجامعة ترتبط بالمكاسب المادية التي يحققها عضو هيئة التدريس، حيث تزداد فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه لها عند الانتقال إلى جامعة أخرى، وهذا بالتالي يدعم الولاء التنظيمي لديهم. كما أن مدة الخدمة تزيد من قناعة عضو هيئة التدريس عن الأوضاع المحيطة به، وبالتالي تقل الهوة بين ما يتوقعه من العمل وما يمكن أن تقدمه له، مما يزيد من تمسكه بالعمل في الجامعة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة(Marchior& Henkin,2004) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في الجامعة. وتختلف مع نتائج دراسة (العمري، 1999) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة في العمل على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما بينت النتائج وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى لمتغير الكلية، ولصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.52)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية (3.42)، ويمكن أن يعزى المستوى المرتفع من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية إلى كونهم من ذوي التخصصات النادرة، وهذا يزيد من الطلب على تخصصاتهم، مما يدفع القائمين على الجامعات الخاصة على منحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية من أجل الاحتفاظ بهم وضمان استمراريتهم بالعمل، وهذا ينعكس على ولائهم تجاه جامعاتهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية)؟

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (25) إلى وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ولصالح ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، وتعكس هذه النتيجة أن معظم أعضاء هيئة التدريس ممن يتقلدون الرتب الأكاديمية العليا يظهرون مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وذلك لأن الجامعة التي يعملون بها قد حققت لهم فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقية والنمو المهني من خلال المشاركة في الدورات والمؤتمرات العلمية والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (خليفات، 2000) التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية على مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون رتبة أستاذ أو أستاذ مشارك. واختلفت مع نتائج دراسة (شديفات، 1999) التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون رتبة أستاذ هم أقل رضا من زملائهم عن مجالات ظروف العمل، والحوافز المادية والمعنوية، ومجال العلاقة مع الإدارة المباشرة.

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة في الجامعة، فقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (26) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ولصالح ذوي مدة الخدمة (5 سنوات فأقل)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس صاحب الخبرة القليلة قد حصل على العمل حديثا، لذلك فهو مقتنع به، وبالتالي فإنه يظهر حماساً ودافعية عالية في العمل، كما أنه يظهر التعاون والانسجام مع الإدارة، من خلال إعطاء الانطباعات الإيجابية عن نفسه، وانغماسه بالعمل، وحرصه الدائم على نموه الذاتي وتطوير مستواه الأكاديمي والفني والمهني بالبحث والإطلاع. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة

(Liacqua & Schumacher, 1995) التي أظهرت وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي. واختلفت مع نتائج دراسة (Kouloabandi, 1993) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير مدة الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (23) وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الكلية، ولصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (3.16)، بينما بلغ متوسط إجابات أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية (3.08)، ويمكن أن يعزى المستوى المنخفض من الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية إلى عدم توفير الدعم اللازم لإجراء البحوث العلمية، خاصة أن مثل هذه البحوث تتطلب تمويل عالي مقارنة بالبحوث الأخرى، وعدم توفر فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية خاصة المنعقدة في الخارج. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Milosheff, 1990) التي توصلت إلى عدم وجود أثر لمتغير التخصص على الرضا الوظيفي، ودراسة (خليفات،2000) التي أشارت إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية لديهم مستوى عالي من الرضا الوظيفي مقارنة مع زملائهم في الكليات العلمية.

2.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات التالية في سبيل تحسين مستوى ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعات التي يعملون فيها.

1. وضع نظام حوافز لأعضاء هيئة التدريس يشمل الحوافز المادية كالرواتب والمكافآت، والحوافز المعنوية، بشكل يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز والإنتاجية، ويجعل عملهم في الكليات أكثر فاعلية.
2. توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية وعقد الدورات وإتاحة فرص المشاركة بالمؤتمرات والندوات.

3. تحسين ظروف العمل سواء الخاصة بالتجهيزات والأدوات المكتبية، أو وسائل التدريس، والمختبرات، والعمل على تطويرها وزيادة إمكانياتها.
4. الاهتمام بتوفير أسباب الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي من خلال الأخذ بنظام تثبيت عضو هيئة التدريس.
5. إجراء دراسات وبحوث عن العلاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات أخرى، مثل الأداء الوظيفي أو الدوران الوظيفي.
6. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مستوى الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية كدراسة مقارنة.

المراجع

أ. المراجع العربية

إدريس، ثابت عبدالرحمن، (2005)، إدارة الأعمال، **نظريات ونماذج تطبقيه**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

آل ناجي، محمد والمحبوب، عبدالرحمن، (1993)، متغيرات الرضا الوظيفي في علاقتها بعض العوامل الشخصية لدى عينة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمنطقة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية للعلوم الإنسانية**، مجلد 8، ع 29، ص 139.

بدر، حامد (1983)، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسة، بجامعة الكويت- دراسة علمية تطبقية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، ع 3 ، ص 61 – 136.

بلال، محمد إسماعيل (2005)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

التل، أحمد يوسف (1998)، **التعليم العالي في الأردن**، منشورات لجنة تاريخ الأردن، الكتاب (57) بواسطة المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، مؤسسة آل البيت.

جواد، شوقي ناجي (2000)، **سلوك تنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (1997)، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2001)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع الخاصة بالأردن–دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية–العلوم الإنسانية**، مجلد، 4، ع 5، ص 99–141.

حكيم، منتظر بن حمزة، (1995)، الحوافز المهنية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز–العلوم التربوية**، مجلد 8، ص 93–155.

حميد، محمد عثمان والمعاز، حمدي مصطفي (1986)، **المدخل الحديث في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية.

الحوامدة، نضال صالح، (2004)، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود- العلوم الإدارية**، م 16، ع 1، ص 61-99.

الخشالي، شاكر جار الله (2003)، أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية**، م 16، ع 1، ص 124 -152.

خضير، نعمة والنعيمي، عدنان والنعيمي، فلاح، (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية، في جامعة بغداد، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع 3، ص 74 -105.

خطاب، عايدة سيد، (1988)، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل- دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية- **مجلة العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، مجلد 13، ع 1، ص 23- 64.

خليفات، عبد الفتاح (2000)، الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، ع 38، ص 85.

راشد، على (1988) **الجامعة والتدريس الجامعي**، الطبعة الأولى، جدة، دار الشروق.

الردايدة، صالح حسن (1988)، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

رزق، حليم حلمي (1997)، **إدارة المنظمات الحكومية**، مطبعة مركز التعليم المفتوح.

رشيد، مازن فارس، (2004)، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد 11، ع 1، ص 9-36.

السعود، راتب (2001)، الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية، **مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد 17، ع 3، ص 615-642.

سلطان، محمد سعيد، (2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

السلمي، علي (1970)، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، القاهرة، دار المعارف.

سليمان، حنفي محمود، (1983)، **السلوك الإداري وتطوير المنظمات**، دار الجامعات المصرية.

شديفات، يحي محمد، (1999)، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، ع 35، ص 29-54.

الشلول، أنور حمزة (1999)، **الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية، والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظرهم: دراسة مقارنة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم.

شهاب، حليمة عبد الفتاح (1992)، **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الصيرفي، محمد (2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطجم، عبدالله عبدالغني، (1996)، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد 4، ع 1، ص 103-125.

الطراونة، محمد إبراهيم، (1999)، **الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.

طناش، سلامة، (1990)، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، **مجلة دراسات**، مجلد 17–أ، ع 3، ص 229–249.

عباس، علي، (2004)، **أساسيات علم الإدارة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبدالباقي، صلاح الدين، (2003)، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبدالخالق، ناصف (1982)، الرضا الوظيفي وأثرة على إنتاجية العاملين، **مجلة العلوم الاجتماعية**، ع 3 ، ص 73–106.

العبيدي، رائد عبدالخالق، (1989)، **الولاء التنظيمي وأثرة على أداء العاملين– دراسة مقارنة بين منشأتين في القطاع الاشتراكي والخاص**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية.

العتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض الله، (1997)، الولاء الإداري التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، **مجلة الإداري**، ع 70، ص 13–67.

العجمي، راشد شبيب، (1999)، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، **مجلة الملك عبد العزيز– الاقتصاد والإدارة**، 13 (1)، ص 49–70.

العدوان، ياسر وعبدالحليم، أحمد، (1995)، الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن، **مجلة أبحاث اليرموك–سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مجلد 11، ع1، ص 9–37.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، الرياض، معهد الإدارة العامة.

العضايلة، على محمد، (1995)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية-دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد، 10، ع 6، ص 13-32.

العطية، ماجدة، (2003)، **سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة**- الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

علام، اعتماد محمد، (1993)، الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية-دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالصناعة التحويلية في المجتمع القطري، **حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية**، ع 16، ص 251-296.

العمري، خالد (1992)، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته ببعض خصائصهم الشخصية والوظيفية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات-سلسلة العلوم الإنسانية**، مجلد 7، ع 2، ص 12-36.

العمري، عبيد عبدالله، (1999) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود-دراسة ميدانية، **مجلة جامعة الملك سعود العلوم الإدارية**، مجلد 11، ص 111-134.

الغمري، إبراهيم (د.ت)، **السلوك الإنساني والإدارة الحديثة**، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.

الفضلي، فضل صباح (1997)، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعية والمتغيرات الديموغرافية، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 37، ع 1، ص 75-110.

القريوتي، محمد قاسم، (2000)، **السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الثالثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطان، عبدالرحيم علي، (1987)، العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية

والعمالة السعودية والعمالة الغربية، **المجلة العربية للإدارة**، ع 2، ص 5–32.

الكاساني، مراد أحمد، (2000)، **أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي–دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت.

كامل، مصطفي والبكري، سونيا، (1990)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، **مجلة الإدارة**، مجلد 23، ع 1، ص 78–91.

الكايد، جعفر، (1999)، **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

كمال، مروان، (1983)، **مشكلات عضو هيئة التدريس الجامعي**، ندوة عضو هيئة التدريس، جامعة الملك سعود، الرياض.

لطفي، طلعت إبراهيم، (1993)، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة.

المخلافي، محمد سرحان، (2001)، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء–كلية التربية، **مجلة جامعة دمشق**، مجلد 17، ع 2، ص 185–217.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، (1995)، **تحليل السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

المشعان، عويد سلطان (1993)، مقارنة في الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، **دراسات نفسية**، مجلد 3، ع 4، ص 569–595.

المعاني، أيمن عودة، (1990)، **أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

المعشر، زياد (2003)، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن–دراسة ميدانية تحليلية، **مجلة دراسات علوم إدارية**، مجلد 30، ع 1، ص .

النجار، محمد عدنان، (1995)، **إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دمشق، منشورات جامعة دمشق.

النجار، نبيل وراغب، مدحت، (1994)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل، (2004)، **السلوك التنظيمي في الإدارة والأشراف التربوي**، الطبعة الثانية، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع.

النمر، سعود، (1990)، **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

النمر، سعود بن محمد، (1993)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، **مجلة جامعة الملك سعود–العلوم الإدارية**، مجلد 5، ع 1، ص 63–10.

ياسين، فاطمة علي، (1990)، **الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

يوسف، درويش عبدالرحمن (1999)، العلاقة بين دافعيه العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية–دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة العامة**، مجلد 39، ع 3، ص 493–528.

ب. المراجع الأجنبية:

Allen, N. J, Meyer, J. P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, **Journal of occupational psychology .63, p.p. 1-18.**

Al-Kahtani ,M.A. (2005). An Assessment of Organizational Commitment In The Institute Of Public Administrative In The Kingdom Of Saudi Arabia, The effect of personal demographics

and job-related factors on factors on faculty commitment. **DAI-B65\ 07.P.3754. Jan. 2005. AAT3140906**

Angle, .H. L. & Perry, J.L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly. 26,1-13**

Brown, U.& Gaylor, K. (2002), Organizational Commitment in Higher Education. Department of Business. [on line] **www.midwestacademy.org.**

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations of Managers in work Organization **Administrative science Quarterly, 19(1)/ pp. 533-547**

Coberly, B.M. (2004). Faculty Satisfaction and Organizational Commitment With Industry _ University Research Centers. PhD, Dissertation North Carolina State University [on line] **www.lip.ncsu.edu\these,com.**

Colbert, A,E. & Kwon, L.K., (2000) .Factors Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors. **Journal of Managerial Issues**.12 (4) p.484-502.

Clugston, N.M. (2000), The Mediating Effects Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. **Journal of Organizational Behavior.** 21. p. 477-486.

Chiffo, A.M. (1991). Factors Contributing to Job Satisfaction and Organizational Commitment of Community College Leadership Teams. **Community College Review.** 19 (2) p.p. 15-25.

Dramsted, S.A. (2004), Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Teachers in Norway: A comparative study of selected school from public and private educational systems . **DAL_A65/02,P.4D9,AUG2004.AAT3122213**

Davis, K., & Newstrom, J. (1989). **Human Behavior at Work_ Organizational Behavior.** 8th edition Singapore Mc GRAW_ hill book company

Dixon, M. A., Cunningham. G.B., Sagas. M., Turner, B.A., & Kent, A.(2005). Challenge is Key: An Investigation of Affective Organizational Commitment in Under Graduate Interns. **Journal of Education for Business**.80 (3).

Dunham, R. B., Grube, J. A, & Castaned, M.B, (1994). Organizational Commitment the Utility of an Integrative Definition, **Journal of Applied Psychology**.79 (3) pp.370_380.

Eisenberger, R., Fasolo, p., & Lamastro, V. (1990). perceived Organizational Support and Employee Diligence. Commitment and Innovation. **Journal of Applied Psychology.**75.(1).pp.51-59

Fjortoft, N. (1993). Factor Predicting Faculty Commitment to The University. Paper presented at the annual forum of the association for Institutional Research. 33rd, Chicago, IL. May.1993. **(ERIC Document Reproduction Service No. ED 367268)**.

Glission, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, **Administrative Science Quarterly**. 33 (1) pp.61_81.

Hearn, J.J. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Perceived by Community College and Undergraduate Institution personnel serving USARAUR and SAFE. **Dissertation Abstract International**. 51. (7)P .2215-A

Kouloubandi, A. (1993). Job Satisfaction Among business administration faculty in selected Iranian universities. **Dissertation Abstract International** . 53 (11) p.3816-A

Kraut, A. (1998). Job Satisfaction Application Assessment, Causes and Consequences. Personal Psychology 51 (2) .pp. 513-516. [on line], **www.search.epnet.com/**

Karrasch, A.I (2003). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. Military Psychology. 15 (3), 225-236, [on line], **www.search.epnet.com/login.aspx?direct_10362767.**

Liacqua, J.,& Schumacher, P. (1995) Factor Contributing to Job Satisfaction in Higher Education. **Education**. 116(1)

Luthan, F. (1992). **Organizational Behavior**, 6th Edition, Mc grow-Hill. WC

Marchiori, D.M., & Henkin, A. B. (2004). Organizational Commitment of a Health Profession Faculty Dimension Correlates and Conditions**- Medical Teacher.** 26 (4) pp.12-23.

Milosheff, E. (1990). Factors Contributing to Job Satisfaction the Community College. C**ommunity College Review** 18(1)pp.12-23

Moorhead, G.,& Griffin, R. (1989). **Organizational Behavior**, Second Edition .U.S.A. Houghton Mifflin company

March, R., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: a Predicting Study. A**dministrative Science Quarterly**. 22(1).pp.57-75

Ngayai, B.K. (1992). Job Satisfaction of Faculty .At Kenyatta University Nairobi, Kenya. D**issertation Abstract International**. 53(1) p.82-A.

Okpara ,J., Squillace, M., & Erondu. E (2005). Gender Differences and Job Satisfaction A Study of University Teachers in the United States. W**omen in Management Review**.20(3)pp.177-190

Steers, R. M. (1977). Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment. A**dministrative Science Quarterly**.22(1).pp.46-56

Singh, N. (2002). **Human Relations And Organizational Behavior**. New Delhi, Deep & Deep publications pvt. ltd

Truell, A.D. ,Price, J.R., & William. T. (1998). Job Satisfaction Among Community College Occupational Technical Faculty. Community College Journal of Research and Practice. 22(2).p.111_12.online_**http://search.epnet.com/login.aspx?direc=true&db=aph&an=540480**

Tao, M., Takagi, H., Ishida, M.& Masuda. K. (1998). As Study of Antecedent of Organizational Commitment .**Japanese psychological research.** 40(4).-p.p.198-205

Welsch, H.P., lavan, H. (1981). Interrelationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate**,** **Human Relations**. 34(12) pp.1079-1089

ملحق (أ)
الأداة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الدكتور.......................................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة** ". وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية_ جامعة مؤتة.

ولأغراض هذه الدراسة. قامت الباحثة ببناء وتطوير استبانة خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدب السابق والأدبيات المتعلقة بالموضوع، بحيث تتضمن ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يغطي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة: (النوع الإجتماعي، والعمر، والرتبة الأكاديمية، ومدة الخدمة في الجامعة، والكلية).

القسم الثاني: استبانة الولاء التنظيمي. وتتضمن (23) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

علما بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
5	4	3	2	1

القسم الثالث: استبانة الرضا الوظيفي. وتتضمن (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات (ظروف العمل وطبيعته، والراتب، والعلاقة مع الزملاء، والحوافز، والعلاقة مع الرؤساء).

علما بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون حسب سلم الإجابة التالي:

راض بدرجة عالية	راض إلى حد ما	لايعنيني الأمر	غير راض إلى حد ما	غير راض إطلاقا
5	4	3	2	1

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال. يسر الباحثة أن تكونوا أحد المحكمين لإبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة المرفقة، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي ترونه مناسبا من حيث: مدى وضوح صياغة العبارة ودقتها، ومدى ملاءمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مع اقتراح الصياغة المناسبة، وتقديم أية ملاحظات أخرى حول الاستبانة.

مع وافر احترامي وتقديري

الباحثة:

منى الملاحمة

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (×) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1- النوع الإجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 29 سنة فأقل ☐ 30_ 39 سنة ☐ 40_ 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس

4- مدة الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

5- الكلية: ☐ علمية ☐ إنسانية

القسم الثاني: يتعلق بالفقرات التي تقيس الولاء التنظيمي: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي).

الرقم	الفقـــرات	وضوح الصياغة		إنتماء الفقرة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
أولا_ الولاء العاطفي						
1	اشعر بالسرور إذا قضيت ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.					
2	أشعر بالسعادة إذا ما تحدثت مع الاخرين عن الجامعة التي أعمل بها.					
3	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.					
4	يسهل علي الإنتقال إلى جامعة أخرى والإنتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة.					
5	لا أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة.					
6	لا أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل بها.					
7	هذه الجامعة تعني الكثير بالنسبة لي.					
8	لا أحس بانتماء قوي إلى هذه الجامعة.					
ثانيا_ الولاء المستمر						
1	لست خائفا من الذي قد يحدث إذا تركت العمل بهذ الجامعة، حتى لو لم يكن هناك فرصة للعمل					
2	سيكون من الصعب على أن اترك العمل في هذه الجامعة، حتى لو اردت ذلك.					
3	سوف تتعرقل أمور كثيرة في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه الجامعة.					
4	لا تتأثر حياتي إذا تركت العمل بهذه الجامعة.					
5	إن بقائي في هذه الجامعة نابع من حاجتي للعمل فيها، بقدر ما هو رغبة فيه.					
6	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل في هذه الجامعة.					

الرقم	الفقــرات	وضوح الصياغة		إنتماء الفقرة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
7	فرصة وجود عمل آخر تكاد تكون معدومة.					
8	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها.					
ثالثا_ الولاء الأخلاقي						
1	اعتقد أن أعضاء هيئة التدريس ينتقلون من جامعة إلى أخرى في أغلب الأحيان.					
2	لا أشعر بضرورة الإلتزام والولاء إلى هذه الجامعة.					
3	لا يبدو الإنتقال من جامعة إلى أخرى عملا غير أخلاقي.					
4	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للإستمرا في عملي في هذه الجامعة.					
5	أشعر أدبيا بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.					
6	أحرص على الإستمرار بالعمل في هذه الجامعة.					
7	سيكون من الأفضل عندما يقضي الأفراد حياتهم المهنية في نفس العمل.					

القسم الثالث: يتعلق بالفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي (ظروف العمل، والراتب، والعلاقات مع الزملاء، وفرص النمو المهني، والإشراف).

الرقم	الفقـــرات	وضوح الصياغة		إنتماء الفقرة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
أولا- ظروف العمل						
1	الشعور بالإستقلالية.					
2	الشعور بالإنجاز.					
3	توفر المكتب المناسب وتجهيزاته.					
4	توغر وسائل التدريس اللازمة.					
5	عدد الطلبة في الشعبة.					
ثانيا- الراتب						
1	يتناسب راتبي مع الجهد المبذول في العمل.					
2	راتبي الشهري مقارنا برواتب العاملين خارج الجامعة ولديهم نفس مؤهلي العلمي.					
3	راتبي الشهري مقارنا برواتب الأكاديميين في الجامعة.					
4	القروض الشخصية التي تمنحها الجامعة.					
5	مكافأة نهاية الخدمة.					
ثالثا- العلاقات مع الزملاء						
1	مستوى العلاقات الإجتماعيةمع الزملاء.					
2	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة والخبرات.					
3	الإشتراك مع الزملاء في ندوات أو أبحاث علمية.					
4	تبادل مشاعر الود والإحترام مع الزملاء.					
5	التشاور مع الزملاء في العمل.					
رابعا- فرص النمو المهني						
1	فرص الترقية متاحة ومتوافرة.					
2	العدالة والمساواة في الترقيات.					
3	المشاركة في المؤتمرات.					
4	الدعم المادي للبحوث.					
5	إجازة التفرغ العلمي.					

الرقم	الفقـــرات	وضوح الصياغة		إنتماء الفقرة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
خامسا- الإشراف						
1	العلاقة مع الرؤساء.					
2	عدالة الرؤساء في العمل.					
3	تفهم الرؤساء للظروف الفردية للعاملين.					
4	قدرة الرؤساء على التوجيه في الجوانب الفنية للعمل.					
5	استجابة الرؤساء للتظلمات.					

الملحق (ب)

الأداة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية العلوم التربوية

قسم الأصول والإدارة التربوية

حضرة الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو التكرم بالعلم أنني بصدد إعداد دراسة علمية تستهدف التعرف على " الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة". وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وإذ أقدر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين فإنني أرجو منكم التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانتين المرفقتين، علما بأن هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

...يرجى التكرم بإرجاع الاستبانة إلى سكرتيرة قسمك بعد تعبيئتها

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام

الباحثة

منى الملاحمة

الجزء الأول: يرجى وضع إشارة (×) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1- النوع الإجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 29 سنة فأقل ☐ 30_ 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐ مدرس

4- مدة الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11 سنة فأكثر

5- الكلية: ☐ علمية ☐ إنسانية

القسم الثاني: أداة قياس الولاء التنظيمي وتتكون من ثلاثة أبعاد. يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي ينطبق على وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	دائما 5	غالبا 4	أحيانا 3	نادرا 2	أبدا 1
أولا- الولاء العاطفي						
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.					
2	أشعر بالإعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الاخرين.					
3	أنظر إلى المشكلات التي تواجهها الجامعة على أنها جزء من مشكلاتي الشخصية.					
4	يصعب علي الإلتحاق بجامعة جديدة، والإنتماء إليها كما هو الحال مع هذه الجامعة.					
5	أشعر بوجود جو أخوي في هذه الجامعة.					
6	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل بها.					
7	لهذه الجامعة مكانة عالية في نفسي.					
8	أشعر بولاء مستمر لهذه الجامعة.					
ثانيا- الولاء المستمر						
9	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.					
10	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذغ ما قررت ترك العمل في الجامعة.					
11	إن بقائي في الجامعة نابع منحاجتي للعمل فيها.					
12	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.					
13	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في جامعة أخرى.					
14	تقدم لي الجامعة مزايا لا تتوافر في جامعات أخرى مقابلة لها.					
ثالثا- الولاء الأخلاقي						
15	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للجامعة التي أعمل بها.					
16	الإنتقال من جامعة إلى أخرى عملا غير أخلاقي.					
17	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه الجامعة.					
18	أشعر أدبيا بضرورة الإستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر.					
19	أحرص على الإستمرار بالعمل في هذه الجامعة.					
20	من الأفضل أن يقضي الأفراد حياتهم المهنية في الجامعة نفسها.					

القسم الثالث: أداة قياس الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، أرجو التكرم بقراءة الأداة وبيان درجة الرضا بوضع إشارة (×) تحت الدرجة التي تعبر عن درجة رضاك تجاه كل فقرة من فقرات هذا الجزء من الأداة:

الرقم	الفقـــرات	راض بدرجة عالية	راضٍ إلى حد ما	لا يعنيني الأمر	غير راضٍ إلى حد ما	غير راضٍ إطلاقا
أولا- ظروف العمل وطبيعته						
1	القيام بعملي يحقق لي الشعور بالإنجاز.					
2	أشعر بالإستقلالية في العمل.					
3	أشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل.					
4	عدد الطلبة في المساقات التي أدرسها مناسب.					
5	عدد الساعات المعتمدة التي أدرسها مناسب.					
ثانيا- الراتب						
6	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع الجهد المبذول في العمل.					
7	يؤمن لي عملي راتبا جيدا مقارنة برواتب الأكاديميين في الجامعات الأخرى.					
8	أتقاضى راتبا مناسبا مقارنة برواتب الأكاديميين في الجامعة.					
9	يغطي الراتب الإحتياجات الأساسية لي ولأسرتي.					
10	يؤمن لي راتبي حياة جيدة.					
ثالثا- العلاقة مع الزملاء						
11	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.					
12	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.					
13	يتبادل الزملاء مشاعر الود والإحترام.					
14	يحرص الزملاء على تنمية الأنشطة الإجتماعية فيما بينهم.					

الرقم	الفقـــــرات	راض بدرجة عالية	راضٍ إلى حد ما	لا يعنيني الأمر	غير راضٍ إلى حد ما	غير راضٍ إطلاقا
رابعا- الحوافز						
15	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من مكافآت وحوافز.					
16	أشعر أن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة.					
17	أحصل على الدعم المادي اللازم لإجراء البحوث والدراسات.					
18	توجد عدالة في الحصول على ترقية.					
19	فرصة الترقية متاحة في عملي ومتوافرة.					
20	تعتمد فرص الترقية على معايير واضحة.					
خامسا- العلاقة مع الرؤساء						
21	تتسم علاقتي برؤسائي بالتقدير والإحترام.					
22	أشعر بعرالة الرؤساء في العمل.					
23	يتفهم الرؤساء الظروف الفردية لأعضاء الهيئة التدريسية.					
24	يتقدم رئيسي المباشر لمساعدتي على حل المشكلات المهنية التي تواجهني.					
25	تلاقي شكاوى أعضاء الهيئة التدريسية الإهتمام اللازم من قبل الإدارة.					